



**KIRA VOLKOVA**

**PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS  
NO MERCADO RUSSO: CARACTERÍSTICAS,  
ESTRATÉGIAS E BARREIRAS**



**KIRA VOLKOVA**

**PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS  
NO MERCADO RUSSO: CARACTERÍSTICAS,  
ESTRATÉGIAS E BARREIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia**

professor auxiliar convidado no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Carla Alexandra da Silva Azevedo Lobo**

professora auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Informática da Universidade Portucalense

**Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira**

professor auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

Ao meu orientador pelo grande apoio e todas as orientações e ajuda prestadas.

A todas as empresas que participaram no estudo pela sua abertura, empenho e responsabilidade e a todos os que contribuíram para a realização da investigação.



**palavras-chave**

PME; internacionalização, Rússia, Portugal, barreiras

**resumo**

Numa época em que Portugal atravessa uma crise económica grave, uma das soluções que se impõe está intimamente ligada à internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas. Este estudo é uma reflexão sobre “Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras”.

A presente dissertação evidencia alguns casos de sucesso de PMEs portuguesas que se internacionalizaram para o mercado russo (num dos casos desde 1976). Nesse sentido, os objetivos desta dissertação são averiguar o perfil das empresas internacionalizadas no mercado russo, apurar as dificuldades e as estratégias que conduzem ao sucesso para a internacionalização das PMEs portuguesas no mercado russo e proceder a uma avaliação dessa internacionalização.

Para o efeito, realizou-se uma pesquisa bibliográfica como fundamentação do tema, identificou-se uma lacuna na literatura (na realidade há muito poucos estudos nesta área, ligando PMEs portuguesas à Rússia) e realizou-se um estudo exploratório envolvendo dez empresas portuguesas de diferentes setores presentes no mercado russo. A metodologia utilizada na análise dos dados deste estudo foi uma abordagem qualitativa, cujos resultados denotam que a internacionalização de PMEs para o mercado russo é possível e positiva, segundo as empresas estudadas.

O presente estudo apresenta assim um modelo de sucesso de internacionalização de PMEs portuguesas para a Rússia, acrescentando material a um tema que envolve um país mais pequeno e periférico, Portugal, dependente da internacionalização, e um país incluído num leque de países com grandes expectativas quanto ao seu desenvolvimento futuro, a Rússia.





**keywords**

SMEs; internationalization, Russia, Portugal, barriers

**abstract**

At a time when Portugal is going through a severe economic crisis, one of the solutions is closely linked to the internationalization of small and mid-sized (SMEs) Portuguese enterprises. We have thus undertaken a study about “Small and mid-sized Portuguese companies in the Russian market: characteristics, strategies and barriers”.

The present dissertation discusses some successful cases of Portuguese companies that have internationalized to the Russian market (in one case since 1976). Therefore, the aim of this work is to determine the profile of these internationalized companies in the Russian market, to define the difficulties they have overcome, and to discover the strategies that lead to success with regards to the internationalization of Portuguese SMEs in the Russian market.

For this purpose we did a literature review to establish a basis of understanding and to identify a gap in the literature. We thus undertook an exploratory study of ten Portuguese companies from different sectors and which are present in the Russian market (very little research on this topic has indeed been undertaken to date, linking Portuguese SMEs to Russia). The methodology used in this study was a qualitative approach, whose results showed that the internationalization of SMEs to the Russian market is possible and positive, in the opinion of our respondents.

Herein a model of success is presented with regards to the internationalization of Portuguese SMEs to Russia, adding to the literature of the topic which involves a small, peripheral country, Portugal, highly dependent on internationalization, and Russia, a country included in a group of countries which harbour great expectations as to their future development.



## Índice

Agradecimentos .....	V
Resumo.....	VII
Abstract .....	IX
Índice.....	XI
Índice de tabelas .....	XIII
Índice de ilustrações.....	XIII
Siglas/Abreviaturas .....	XV
1. Introdução .....	1
1.1. Enquadramento do tema .....	1
1.2 Objetivos .....	3
1.3 Metodologia .....	3
1.4 Estrutura da dissertação .....	4
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO: .....	7
2. Revisão da literatura .....	7
2.1 Internacionalização – conceito.....	7
2.2 Internacionalização – motivação e processo .....	8
2.3 Internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas.....	13
2.4 Mercado russo.....	15
2.4.1 Razões específicas da internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas para a economia russa .....	19
2.4.1.1 Oportunidades de negócio.....	20
2.4.1.2 Apoios e incentivos .....	20
2.4.2 Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: estatísticas descritivas .....	22
2.5 A importância da geopolítica atual .....	23
2.6 PMEs portuguesas no mercado russo: breves considerações acerca de características, estratégias e barreiras.....	25

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....	29
3. Metodologia da investigação .....	29
3.1 Introdução .....	29
3.2 Abordagem metodológica e objeto de estudo .....	29
3.3 Objetivos e modelo de análise proposto .....	31
3.4 Amostra .....	32
3.5 Método de recolha de dados .....	33
3.5.1 Considerações gerais e inquérito .....	33
3.5.2. Inquérito .....	33
4 Apresentação e análise dos dados .....	37
4.1 Condições da realização dos inquéritos .....	38
4.2 Identificação de categorias e subcategorias .....	44
4.2.1 Motivação para a internacionalização .....	45
4.2.2 Apoios/incentivos de Portugal .....	46
4.2.3 Papel da situação geopolítica na internacionalização .....	48
4.2.4 Principais barreiras .....	50
4.2.5 Estratégias a seguir .....	54
4.2.6 Experiência de internacionalização .....	57
4.2.7 Internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo: avaliação .....	58
5. Considerações finais .....	61
Bibliografia .....	69
Anexos .....	79
Anexo 1 - Cronograma das atividades desenvolvidas ao longo do estudo .....	79
Anexo 2 – Inquérito .....	81
Anexo 3 - Carta a solicitar o preenchimento do inquérito .....	83
Anexo 4 - Lista de contactos estabelecidos para obter dados sobre Micro e PME's portuguesas internacionalizadas no mercado russo .....	85

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Internacionalização, fatores internos e externos .....	9
Tabela 2 – Internacionalização, principais obstáculos .....	10
Tabela 3 – Internacionalização e benefícios – aspetos quantitativos e aspetos qualitativos relacionados com os fatores externos e internos do processo .....	12
Tabela 4 – Definição de microempresa e PME.....	14
Tabela 5 – Número de empresas portuguesas exportadoras para a Rússia .....	23
Tabela 6 – Posição e quota da Rússia como cliente de Portugal nos últimos cinco anos.....	23
Tabela 7 – Identificação das empresas e data da realização dos inquéritos .....	39
Tabela 8 – Caracterização das empresas do estudo.....	40
Tabela 9 – Matriz de categorização e subcategorização.....	44
Tabela 10 – Motivação para a internacionalização [empresas indicadas como A-J] .....	45
Tabela 11 – Apoios/incentivos de Portugal [Empresas indicadas como A - J] .....	47
Tabela 12 – Papel da situação geopolítica na internacionalização [empresas indicadas como A - J].....	49
Tabela 13 – Internacionalização: principais barreiras [empresas indicadas como A-J] .....	51
Tabela 14 – Internacionalização: estratégias no mercado russo [empresas indicadas como A-J] .....	55
Tabela 15 – Experiência de internacionalização [empresas indicadas como A-J].....	57
Tabela 16 – Internacionalização das PMEs portuguesas no mercado russo: avaliação [empresas indicadas como A-J].....	59

## Índice de ilustrações

Ilustração 1 – Abordagens mais utilizadas para explicar o processo de internacionalização.....	11
Ilustração 2 – Comparação entre Rússia e Portugal .....	18
Ilustração 3 – Contribuição do estudo realizado: modelo de internacionalização de sucesso de PMEs portuguesas para a Rússia .....	65



## Siglas/Abreviaturas

AEP	Apoios a Empresas Portuguesas
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIMMAP	Associação dos Industriais Metalúrgicos Metalomecânicos e Afins de Portugal
CAE	Classificação de Atividades Económicas
COSEC	Companhia de Seguro de Créditos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena ou Média Empresa
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
UE	União Europeia Pequena ou Média Empresa





## 1. Introdução

“[A Rússia é] uma adivinha, envolta em mistério e dentro de um enigma.”

Winston Churchill (1939)

Este estudo insere-se no âmbito do mestrado em Gestão, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e é orientado pelo Professor Doutor Manuel Au-Yong Oliveira. Incide a sua reflexão sobre “Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras”.

O tema sob análise prende-se com o interesse, enquanto mestranda do curso de Gestão, em conhecer o impacto da situação geopolítica russa atual sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas na Rússia, que barreiras enfrentam essas empresas para se internacionalizar no mercado russo da realidade atual, que estratégias desenvolvem para as contornar, como se processa essa internacionalização e como a avaliam os empresários envolvidos neste estudo.

### 1.1. Enquadramento do tema

Esta investigação tem como principal objetivo analisar a internacionalização de PMEs portuguesas no mercado russo.

De facto, devido ao contexto económico do momento, todas as empresas portuguesas e mais especificamente as PMEs, têm cada vez mais necessidade de se internacionalizar devido à dimensão reduzida do mercado interno e à necessidade de crescimento da própria empresa. Este fenómeno de internacionalização é mais relevante ainda no contexto atual devido à crise económica que Portugal atravessa (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015), pelo que importa fazer uma breve retrospectiva dessa internacionalização como enquadramento do nosso tema.

No início de século XX, apenas cerca de 1% de bens a nível mundial foram vendidos internacionalmente, mas na década de 1990, esse número subiu para cerca de 15%. Com a globalização a transformar-se numa das principais tendências do século XX, as empresas estão a tornar-se mais internacionais (Kirby & Kaiser, 2003). Tal facto aconteceu a par de uma “abertura comercial e financeira das economias” (Oliveira & Martinelli, 2005, p. 55), “um aumento rápido e

uma expansão da tecnologia, uma liberalização das políticas governamentais e um desenvolvimento de instituições para apoiar e facilitar o comércio internacional e um aumento da concorrência global” (Daniels & Radebaugh, 2001, p.7). Todos esses aspetos levaram ao crescimento nos negócios e à expansão e aumento do número de empresas através da internacionalização (Kalinic & Forza, 2012), pois, como referem Lu e Beamish (2004, p. 565), “a expansão geográfica é um dos importantes caminhos para o crescimento da empresa”, por isso esta começa o processo de internacionalização para “expandir a venda, adquirir recursos, diversificar as fontes de vendas e fornecimento, minimizar o risco competitivo” (Daniels & Radebaugh, 2001, p.4).

É sabido que a primeira experiência bem-sucedida num mercado estrangeiro contribui para outras atividades neste mercado (Brewer, 2001). Talvez assim se explique que Portugal e Rússia tenham mantido um relacionamento crescente: entre 2003-2008, as exportações Portuguesas para a Rússia cresceram de forma significativa (crescimento médio anual de 38,4%), com as empresas portuguesas a olharem cada vez mais para a Rússia como um mercado interessante. Este interesse advém dos factos de se tratar de um mercado com uma dimensão significativa (cerca de 140 milhões de consumidores), de se verificar nesse país um crescimento económico expressivo nos últimos anos, de se verificar um crescente poder económico da população, de se constatar a existência de uma classe média significativa, com tendência para crescer, de existirem regiões russas com elevado potencial, de haver estabilidade política e, finalmente, de se verificarem oportunidades de negócio em diversos setores (AEP, 2009).

No entanto, e relativamente à internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo, dever-se-á ter em conta a situação atual da Rússia – forte impacto da crise económica mundial nesse mercado, forte contração do excedente comercial, instabilidade social, instabilidade nas relações com o ocidente (AICEP, 2015) – e também o facto de ainda não existir acordo de promoção e proteção recíprocas de investimentos entre os dois países, por falta de ratificação do governo russo (AICEP, 2015), para compreender que atualmente as PME's portuguesas, para se internacionalizarem no mercado russo, deverão obedecer a características específicas e desenvolver determinadas estratégias para ultrapassarem as barreiras que decorrem da situação socioeconómica do país.

## 1.2 Objetivos

Tendo por ponto de partida o tema do nosso trabalho, “Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras”, pretende-se, em termos de resultados práticos, fornecer informação útil aos estudiosos da área em observação, munindo-os de um instrumento de análise que facilite a interpretação da realidade atual e a sua compreensão, através do estudo empírico aqui apresentado.

Como objetivo mais genérico, pretende-se refletir sobre a internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo. Foi, assim, formulada uma pergunta de investigação cuja resposta deverá ser dada com a análise e discussão que resultar de todo o trabalho desenvolvido, a saber:

- “Como conseguir a internacionalização de sucesso das PME's portuguesas para a Rússia?”

Do objetivo geral emergiram os seguintes objetivos específicos que orientaram o processo de investigação:

- Explicitar conceitos;
- Proceder à análise do mercado russo como oportunidade de negócios para as PME's portuguesas;
- Referir dados estatísticos descritivos relativamente às PME's portuguesas no mercado russo;
- Compreender as motivações para a internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo;
- Verificar a existência de apoios e incentivos capazes de fomentar a internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo;
- Refletir sobre a importância da situação geopolítica atual da Rússia e sua influência na internacionalização das PME's portuguesas naquele país;
- Analisar as características, as estratégias das PME's portuguesas no mercado russo e as barreiras que enfrentam.

## 1.3 Metodologia

Segundo Michel (2005), pode-se entender metodologia como um caminho que se traça para atingir um certo objetivo. É portanto, a forma, o modo para resolver problemas e procurar respostas para as necessidades e dúvidas. A metodologia científica é um caminho que procura a

verdade num processo de pesquisa ou aquisição de conhecimento, um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceites pela ciência.

Após clarificar algumas questões acerca da Rússia, esclarecer conceitos sobre pequena ou média empresa (PME) e internacionalização e estabelecer ligações entre todos, pretendemos estudar de forma mais profunda, as “Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras”.

Atendendo aos objetivos definidos, optou-se por dez estudos de caso, representantes de empresas de diferentes ramos (Yin, 2005) – casos múltiplos, com o intuito de estabelecer uma base de comparação de práticas realizadas (Remenyi, 2012) – porque surge da necessidade de uma compreensão acrescida acerca de um fenómeno tal como se apresenta, contemporâneo, baseado numa metodologia essencialmente qualitativa, que visa um máximo de objetividade possível, uma vez que pretendemos apenas analisar a situação e não mensurá-la.

Deste modo foi utilizado um conjunto diverso e complementar de procedimentos investigativos de modo a permitir a construção de uma visão integrada e complexa.

Assim, na elaboração deste documento foram utilizadas fontes de informação como revistas específicas da área, livros de referência sobre a temática em estudo bem como trabalhos de investigação, já expostos, cuja área de pesquisa, em algum ponto, se relaciona com o tema que apresentamos para estudo. Também foi feita uma análise de estudos e artigos científicos referentes aos tópicos de interesse sobre o tema em investigação. Aplicou-se, ainda, um instrumento de avaliação elaborado de raiz – o inquérito que, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), permite descobrir determinados aspetos do fenómeno analisado em que o investigador não teria naturalmente pensado por si mesmo e, desta forma, complementar as pistas de trabalho propostas pelas leituras realizadas ou pelas observações efetuadas.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

O presente estudo encontra-se organizado em duas partes interligadas.

Na primeira parte, primeiro capítulo, caracteriza-se o problema de investigação e procede-se à construção do quadro conceptual que fundamenta e enquadra teoricamente as questões em estudo, através da revisão de literatura (capítulo 2) selecionada de acordo com as temáticas que se cruzam nesta investigação.

A segunda parte do estudo, capítulos terceiro e quarto, diz respeito à parte empírica: no terceiro capítulo, contextualiza-se o estudo e explicitam-se e fundamentam-se as opções metodológicas; o quarto capítulo tem como objetivo mais geral aprofundar o conhecimento das problemáticas anteriormente referidas, apresentando-se todo o trabalho de investigação e os dados recolhidos, procedendo-se, ainda, à interpretação dos mesmos.

Por fim, sintetizam-se as considerações finais do estudo, procurando-se, também, nesta reflexão conclusiva, responder aos objetivos gerais e específicos desta investigação.

Apresentam-se, igualmente, algumas limitações do estudo, tais como: a dificuldade em obter dados sobre as empresas portuguesas que trabalham no mercado russo, especialmente no respeitante às microempresas (razão pela qual não são consideradas no presente estudo) e a complexidade na gestão e rentabilização dos dados recolhidos, dada a grande quantidade dos mesmos.

Dão-se ainda algumas orientações para futuras investigações que possam dar continuidade à reflexão e à produção de conhecimento nas áreas científicas que configuram este estudo já que a falta de estudos em Portugal sobre o tema dificultou uma análise comparativa e o estabelecimento de pontos de discussão no presente estudo.

Assim, não se conhecendo trabalhos extensos de natureza científica sobre esta problemática, este estudo pretende, para além de apresentar a questão, contribuir para colmatar essa lacuna.



## **PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO:**

### **2. Revisão da literatura**

Se no início de século XX, apenas cerca de 1% de bens foram vendidos internacionalmente, muito rapidamente esse número subiu para cerca de 15%, com a globalização a tornar-se uma das principais tendências do século passado e as empresas a internacionalizarem-se cada vez mais (Kirby & Kaiser, 2003).

De facto, “a partir dos anos 90, quer a literatura académica, quer a imprensa económica anglo-saxónica estudaram um fenómeno novo observado na América do Norte, na Europa, e na Ásia: a internacionalização das empresas. Muitas, a partir da sua criação ou pouco depois como fuga a um mercado doméstico cada vez mais saturado” (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015, p.79). Segundo Lu e Beamish (2004, p. 565) “a expansão geográfica é um dos importantes caminhos para o crescimento da empresa”, com o objetivo de retirar desse passo uma vantagem sobre a concorrência ao tornar-se mais competitiva através da aquisição e utilização de recursos, da diversificação das fontes de venda e do aumento do volume de negócios em múltiplos países, uma vez que uma primeira experiência bem-sucedida num mercado estrangeiro contribui para outras atividades neste mercado (Brewer, 2001; Cabrol, 2007).

Tal facto aconteceu devido à “abertura comercial e financeira das economias” (Oliveira & Martinelli, 2005, p. 55), “um aumento rápido da expansão da tecnologia, uma liberalização das políticas governamentais e um desenvolvimento de instituições para apoiar e facilitar o comércio internacional e um aumento da concorrência global” (Daniels & Radebaugh, 2001, p.7).

#### **2.1 Internacionalização – conceito**

O tema da internacionalização das empresas, considerado um fenómeno, é o elemento central numa grande quantidade de pesquisas ao longo das últimas décadas (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006) e tem grande relevância para os académicos e profissionais em gestão estratégica, negócios internacionais e empreendedorismo (Lu & Beamish, 2001), pelo que importará refletir sobre o conceito de “internacionalização” e o processo da mesma.

O conceito de internacionalização tem muitas interpretações e tem uma grande variedade de explicações, tendo deixado de ser apenas uma forma de aumentar as rentabilidades das empresas (Varejão, 2013), pois os diferentes autores examinam a internacionalização da atividade da



empresa segundo certas posições teóricas de análise e com objetivos definidos: por exemplo, uma das definições iniciais do conceito de internacionalização de atividade empresarial determinou-o como “o processo de aumentar a participação em atividades internacionais da empresa” (Welch & Loustarinen, 1988, p.35).

Varejão (2013), referindo a definição do Governo de Portugal (2012), considera “internacionalização” como o processo pelo qual “uma empresa, ou economia expande a sua atuação além do território nacional, através das suas operações comerciais (importação e exportação) ou através de investimento (criando ou tomando controlo de unidades estrangeiras)” (Varejão, 2013, p.7).

Outras definições surgiram ao longo da pesquisa bibliográfica efetuada. Surgiu, mais precisamente, uma de Hollensen (2011) que relaciona o fenómeno de internacionalização com a expansão da empresa a vários níveis – da investigação e desenvolvimento, da produção e vendas ou de outras atividades negociais nos mercados internacionais – e outra de Peng (2009) que associa a internacionalização a um comportamento empresarial inovador, proativo, disposto a assumir riscos para criar valor para a empresa.

Da evolução do conceito, da sua diversidade e da sua abrangência, “resulta a necessidade de compreender os motivos que podem conduzir as empresas a encetar o processo de internacionalização e apreender esse mesmo processo” (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 79).

## **2.2 Internacionalização – motivação e processo**

Num contexto económico difícil, a internacionalização tem contribuído, segundo uma estratégia de desenvolvimento internacional, de uma forma muito positiva para a economia e, de certa forma, tem camuflado a dimensão da crise atual nos resultados das empresas portuguesas. De acordo com Braunerhjelm (2000) citado por Varejão (2013), Portugal é “considerado um país pequeno, e consequentemente com um mercado doméstico pequeno, [pelo que] é tido como um dos ambientes mais favoráveis ao processo de internacionalização por parte das PME's que compõem o seu tecido empresarial” (Varejão, 2013, p. 6). Contudo é necessário, como veremos mais à frente, definir estratégias que permitam uma melhor abordagem aos mercados externos.

Identificar e compreender as motivações das empresas para a sua internacionalização significa questionar-se sobre o percurso progressivo que lhes permite passar de uma orientação e de estruturas puramente nacionais, ou até mesmo regionais, a uma orientação e estruturas

internacionais ou multinacionais. Ora, para tal, convém analisar o processo de internacionalização das empresas, assim como as diferentes estratégias para se desenvolver internacionalmente.

Dicken (2001) e Ruzzier *et al.* (2006) definiram os processos de internacionalização como uma simples extensão das atividades económicas através das fronteiras nacionais. Apesar de essas definições serem bastante generalizadas, elas definem apenas uma das possíveis manifestações da atividade empresarial no estrangeiro. De facto, esse processo de internacionalização não ocorre espontaneamente, ele resulta da influência de elementos internos e externos (Hollensen, 1998). Quanto aos fatores internos, temos a sensibilidade de quem gere a empresa em perceber o interesse, para a mesma, de se desenvolver para além do mercado nacional, a produção em demasia ou os contactos estabelecidos (sendo estes dois últimos de cariz mais específico). No entanto, a influência dos fatores externos é também importante: num mercado em crescimento, a forte procura poderá ser um dado que incita à internacionalização, assim como os movimentos da concorrência que podem influenciar uma empresa a internacionalizar-se. Daí a complexidade do processo de internacionalização, estudado extensivamente desde o final da década de 1970 (Francioni, Musso & Vardiabasis, 2013).

Sintetizaram-se na tabela 1, abaixo apresentada, as principais motivações para a internacionalização das empresas.

	<b>Fatores internos</b>	<b>Fatores externos</b>
<b>Pró-atividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A dinâmica empresarial</li> <li>➤ O produto ou a competência únicos</li> <li>➤ A diferenciação em relação à concorrência</li> <li>➤ As economias de escala por aumento das quantidades produzidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidades nos mercados estrangeiros</li> </ul>
<b>Reatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Repartição dos riscos</li> <li>➤ Procura sazonal dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saturação do mercado de origem</li> </ul>

**Tabela 1** – Internacionalização, fatores internos e externos

**Fonte:** elaboração própria (a partir de Albaum, Albaum & Duerr, 2008) (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 80)

Estes fatores, que poderão ser alavancas para a internacionalização, poderão ser, também, insuficientes face aos obstáculos e aos entraves inerentes a um processo de abertura para os mercados estrangeiros.

De um modo geral, os principais obstáculos a ultrapassar no âmbito de um processo de internacionalização poder-se-ão resumir na tabela 2.

Fatores internos	Fatores externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de capitais próprios</li> <li>➤ Falta de acompanhamento</li> <li>➤ Custo do processo de internacionalização</li> <li>➤ Tamanho insuficiente</li> <li>➤ Conhecimento insuficiente dos mercados e/ou das oportunidades</li> <li>➤ Falta de competências específicas</li> <li>➤ Falta de colaboração com os grandes grupos</li> <li>➤ Inadequação da oferta à procura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valor do euro em relação ao dólar</li> <li>➤ Dificuldade no acesso a financiamentos</li> <li>➤ Falta de conhecimento dos dispositivos de apoio</li> <li>➤ Aspectos jurídicos dos mercados almejados</li> <li>➤ Barreiras tarifárias e não tarifárias</li> <li>➤ Dificuldade em identificar parceiros locais</li> <li>➤ Ausência ou insuficiência de redes locais</li> <li>➤ Conhecimento insuficiente das práticas comerciais e das diferenças culturais com os mercados pretendidos</li> </ul>

**Tabela 2** – Internacionalização, principais obstáculos

**Fonte:** elaboração própria (a partir de dados fornecidos pela AICEP, 2013b)

Verifica-se, assim, que toda a estratégia de internacionalização necessita da apreensão das diversas dificuldades e dos riscos potenciais inerentes ao processo de abertura sobre os mercados estrangeiros, para além de necessitar da avaliação devida das forças e as fraquezas desse processo relativamente à existência de um ambiente concorrencial exacerbado nos diversos mercados e, predominantemente, nos mercados emergentes (por exemplo, os BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China (Procher, Urbig & Volkman, 2013), atualmente considerados como promissores).

A esse respeito, importa referir os trabalhos de cientistas dos países nórdicos que estudaram a forma como algumas empresas de pequenos mercados internos desses países se internacionalizaram (Rugman, Verbeke & Nguyen, 2011), existindo, por essa razão, um grande número de teorias que explicam a atividade internacional das empresas: porquê, quando, onde e como as empresas se envolvem nos negócios internacionais (Halinen & Törnroos, 2005).

Tuppura, Saarenketo, Puumalainen, Jantunen e Kylaheiko (2008), classificaram as abordagens mais utilizadas para explicar a internacionalização das empresas em três grupos principais que são apresentados na ilustração que se segue.



**Ilustração 1** – Abordagens mais utilizadas para explicar o processo de internacionalização

**Fonte:** elaboração própria (a partir de Tupura *et al.*, 2003)

Segundo estes autores, essas teorias e modelos têm analisado a internacionalização das empresas via diferentes fatores: alguns estudos tomam como ponto de partida os fatores demográficos, enquanto outros consideram os recursos da empresa (por exemplo, ativos baseados no conhecimento da empresa).

A seleção de um modo de operação num mercado externo é uma das decisões importantes para a empresa no sentido de definir a sua estratégia de internacionalização (Osland, Taylor & Zou, 2002) pois o modo selecionado – incluindo importação/exportação, licenciamento, *franchising*, subcontratação, *joint-ventures*, alianças, aquisições, contratação de agentes, criação de entreposto de vendas, criação de entidade fabril (Teixeira, 2011) – afeta significativamente a eficiência da empresa. Além disso, uma vez selecionado o modo de entrada, é difícil alterá-lo no futuro porque tal tem consequências a longo prazo para a empresa (Brouthers & Hennart, 2007). A escolha do modo de operação num mercado externo depende do tipo de mercado visado, da estratégia de marketing da empresa e da fase do ciclo de vida da empresa (Bradley, 2002). O estudo de Calof e Beamish (1995) mostrou que a escolha do método de entrada no mercado é significativamente afetada pelo desenvolvimento do mercado e pelo tamanho possível de vendas, custo de entrada, capacidades e recursos financeiros da empresa, uma variedade de estratégias e restrições ambientais.

No entanto, e apesar do acima exposto, a internacionalização continua a ser encarada como benéfica. Os seus benefícios traduzem-se, como se poderá observar na tabela 3, do ponto de vista quantitativo, pelo aumento do volume de negócios ou da rentabilidade. Do ponto de vista qualitativo, a abertura aos mercados estrangeiros obriga a empresa a inovar, a questionar-se e a dar-se a conhecer melhor.

	<b>Fatores internos e externos</b>	<b>Benefícios</b>
<b>Aspetos quantitativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho de equipa unida em vista de um objetivo comum</li> <li>➤ Acesso a clientes internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O volume de negócios aumenta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução dos custos de produção</li> <li>➤ Efeito de alavanca pelo aumento da capacidade de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A rentabilidade aumenta</li> </ul>
<b>Aspetos qualitativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Questionamento acerca da gama de bens e produtos</li> <li>➤ Adaptação destes aos novos mercados</li> <li>➤ Estimulação inerente ao mercado e à concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A inovação é criada</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orgulho dos recursos humanos em pertencerem a uma empresa dinâmica</li> <li>➤ Promoção da empresa pelos próprios recursos humanos</li> <li>➤ A empresa é reconhecida como inovadora e dinâmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A reputação da empresa desenvolve-se</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ As relações com uma clientela internacional vão obrigar os recursos humanos a adaptarem-se a novas culturas e novos métodos de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os recursos humanos desenvolvem uma cultura da internacionalização</li> </ul>

**Tabela 3** – Internacionalização e benefícios – aspetos quantitativos e aspetos qualitativos relacionados com os fatores externos e internos do processo

**Fonte:** elaboração própria (a partir da consulta dos dados dos diversos relatórios publicados pela AICEP (2011, 2013b))

O desenvolvimento de atividades internacionais exige da empresa um trabalho longo e tenaz: obriga-a a fazer prova de grande humildade e de uma real capacidade de aprendizagem e adaptação e os recursos humanos deverão ser capazes de mudar a sua forma de trabalhar, sendo que esta mudança não se fará de forma espontânea e deverá sempre integrar o plano de internacionalização da empresa.

Assim, a internacionalização de uma qualquer empresa só poderá ser bem-sucedida se todos, numa empresa, se implicarem pessoalmente no processo, infundindo uma verdadeira dinâmica no seio da empresa. E, para isso, é fundamental estar-se absolutamente convencido que esta é uma etapa estratégica importante para o desenvolvimento da empresa a longo prazo. Para além

disso, e para o sucesso de todo o processo, será indispensável o recurso aos diversos meios propostos pelos atores públicos e privados especializados no processo de internacionalização, mesmo sabendo-se que nem todos os modelos poderão ser adaptados a PMEs, tendo em conta as características específicas destas empresas, que passamos a apresentar.

### **2.3 Internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas**

Esta secção pretende debruçar-se sobre a internacionalização das PMEs. De facto, as pesquisas sobre internacionalização das empresas que apareceram nos finais de 1950 e inícios de 1960 estavam focadas em grandes empresas multinacionais (Ruzzier *et al.*, 2006) e estas têm sido bem estudadas (Procher *et al.*, 2013).

No entanto, pouca atenção tem sido dada às PMEs (Francioni *et al.*, 2013). As primeiras investigações completas sobre a internacionalização destas empresas começaram no início de 1970 nos países Nórdicos, que produziram o modelo gradualista, também conhecido como escola de Uppsala (Kalinic & Forza, 2012; Ruzzier *et al.*, 2006). Essa abordagem descreve a internacionalização como um processo lento e gradual. Segundo esse modelo, nas etapas iniciais da internacionalização das atividades de negócios, a empresa vai para o mercado externo que é geograficamente e “psicologicamente” (incluindo aspetos como a cultura nacional e a língua) mais próximo do país de origem. No entanto, com o aumento da experiência das atividades internacionais, a atividade empresarial pode ser gradualmente alargada para os países que estão situados fisicamente e psicologicamente mais distantes e que são diferentes do país de origem da empresa.

Mas também uma série de estudos mostra que na prática empresarial moderna muitas vezes no percurso da internacionalização das empresas não são todas as que seguem o caminho do desenvolvimento gradual. Por exemplo, Oviatt e McDougall (1994, 2005), no seu estudo, confirmam que, a partir de meados dos anos 1990, o processo de penetração geográfica das empresas acelerou e muitas delas são com frequência capazes de entrar nos mercados geograficamente e psicologicamente distantes numa etapa inicial da internacionalização. A abordagem para a internacionalização da atividade empresarial que é defendida por esses autores baseia-se no facto de que as condições de atividade de negócios no mundo se tornaram muito mais uniformes e, como consequência, a distância psicológica entre os diversos países reduziu-se, bem como a influência deste fator na adoção de estratégia.

Esses dois modelos (o segundo chamando-se modelo das *born globals* (Van Geenhuizen, Ye, & Oliveira, 2015)) consideram a atividade internacional em diferentes condições. O modelo de Uppsala descreve e explica que o ambiente e a cultura dos mercados estrangeiros têm um papel fulcral no desenvolvimento da atividade internacional de uma empresa. Por sua vez, a teoria de Oviatt e McDougall (1994, 2005), concentra-se sobre as operações estrangeiras da empresa em condições de ambiente homogéneo.

Durante a última década, as PME's tornaram-se um objeto de crescente interesse e de reavaliação da sua importância, não só para cientistas mas também para políticos e entidades públicas (Ruzzier *et al.*, 2006; Francioni *et al.*, 2013). Estes autores reconsideraram a importância dessas empresas e agora veem-nas como uma relevante proveniência de emprego e de riqueza (Nummela, Loane & Bell, 2006), uma vez que representam mais de 95% de todas as empresas em muitos países (Chiao, Yang & Yu, 2006) e constituem os motores do crescimento económico global pelo desempenho importante e fundamental no comércio internacional (Knight, 2001).

Entendemos como essencial, para melhor compreender a realidade económica portuguesa, definir PME, recorrendo aos critérios definidos na legislação europeia e à informação fornecida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) e de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007 (ver tabela 4).

<b>Dimensão</b>	<b>Nº de efetivos</b>	<b>Volume de negócio (VN) ou balanço total (BT)</b>
PME	Inferior a 250	Inferior ou igual a 50 milhões de euros (VN) ou inferior ou igual a 43 milhões de euros (BT)
Micro	Inferior a 10	Inferior ou igual a 2 milhões de euros
Pequena	Inferior a 50	Inferior ou igual a 10 milhões de euros
Média	As empresas que não forem micro ou pequenas empresas	

**Tabela 4 – Definição de microempresa e PME**

**Fonte:** IAPMEI (2003)

As PME's são definidas em função dos efetivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual. Assim, são médias as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. São pequenas as empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Finalmente, uma

microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Outras especificidades, que não a dimensão, caracterizam, ainda, as pequenas e médias empresas e diferenciam-nas das grandes empresas:

- Os recursos de gestão, financeiros e operacionais (Hutchinson, Quinn & Alexander, 2006);
- A menor estabilidade quando comparadas com as empresas maiores (Trigo, Calapez & Santos, 2009);
- A escassez de recursos, que as impedem de investir na contratação e treino de pessoal internacional (Calof, 1995);
- A maior aversão ao risco (dada a complexidade das operações internacionais que não dominam);
- Os obstáculos enfrentados no momento de aceder a diretórios comerciais ou de obter informação de qualidade acerca dos parceiros locais, provocada sobretudo pelos pobres recursos de que têm ao seu dispor em comparação com as grandes empresas.

Decorrente destes fatores, era opinião de alguns autores (Liesch & Knight, 1999; Abrantes, 1999) que PME's raramente se internacionalizavam, mas outros (Hutchinson *et al.*, 2005), pelo contrário – mesmo se quase inexistentes os trabalhos sobre internacionalização de PME's no mercado russo –, “destacam o papel importante da internacionalização destas empresas” (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015, p.80), evidenciando a forma como ultrapassaram os obstáculos acima expostos e se impuseram, pela versatilidade, a reorganização estrutural ou, ainda, a concertação de alianças estratégicas ao mercado internacional.

## **2.4 Mercado russo**

No período compreendido entre 1992 e 1995, um número crescente de empresas internacionais entrou na Rússia. Este fenómeno deu-se quando a economia russa estava em crescimento, a inflação caiu, o padrão de vida dos cidadãos melhorou e o número de consumidores aumentou. Tudo isso resultou num alargamento da presença e empenho de empresas estrangeiras no mercado russo (Shama, 2000). Não se conhecendo muitos trabalhos extensos de natureza científica sobre esta problemática da internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo, entende-se como relevante refletir mais aprofundadamente sobre as condições que esse mercado poderá oferecer a essas empresas.



Trabalhar no mercado russo é um desafio, pois este mercado caracteriza-se por um alto nível de incerteza e risco – instabilidade política, volatilidade do sistema fiscal, mudança de preferências dos consumidores e volatilidade da moeda – (Aleshin, 2001), que podem ter um forte efeito negativo nos projetos de internacionalização das empresas estrangeiras. Assim, revela-se difícil compreender o ambiente de negócios na Rússia (Fey & Shekshnia, 2008).

Para a Rússia importa, portanto, e com o intuito de promover a internacionalização das empresas estrangeiras no seu mercado, diligenciar no sentido de agilizar essa internacionalização. De facto, e de acordo com os dados do Banco Mundial (AICEP, 2015), ainda que a Rússia tenha feito um grande esforço nesse sentido – subindo da 92ª posição, no ano de 2013, para a 62ª, em 2014 –, o seu ranking justifica-se pelo seu desempenho jurídico e as suas práticas empresariais, que continuam um entrave à internacionalização de empresas estrangeiras.

De entre as vantagens (AICEP, 2013a) que a Rússia oferece à internacionalização estrangeira, destacamos:

- Um mercado grande e ainda pouco explorado pelas empresas estrangeiras;
- A abundância de recursos naturais;
- A concorrência relativamente baixa;
- A mão-de-obra barata mas bastante qualificada.

No entanto, e na senda do exposto anteriormente, apesar de o mercado russo ser um dos maiores e de mais rápido crescimento, com grande potencial para as empresas estrangeiras, é também considerado um dos mercados de maior risco para os negócios (Kouznetsov & Dass, 2010) e envolve dificuldades e perigos (Beekun, Stedham, Yamamura, & Barghouti, 2003).

Assim, destacam-se inúmeros obstáculos à internacionalização das empresas estrangeiras no mercado russo:

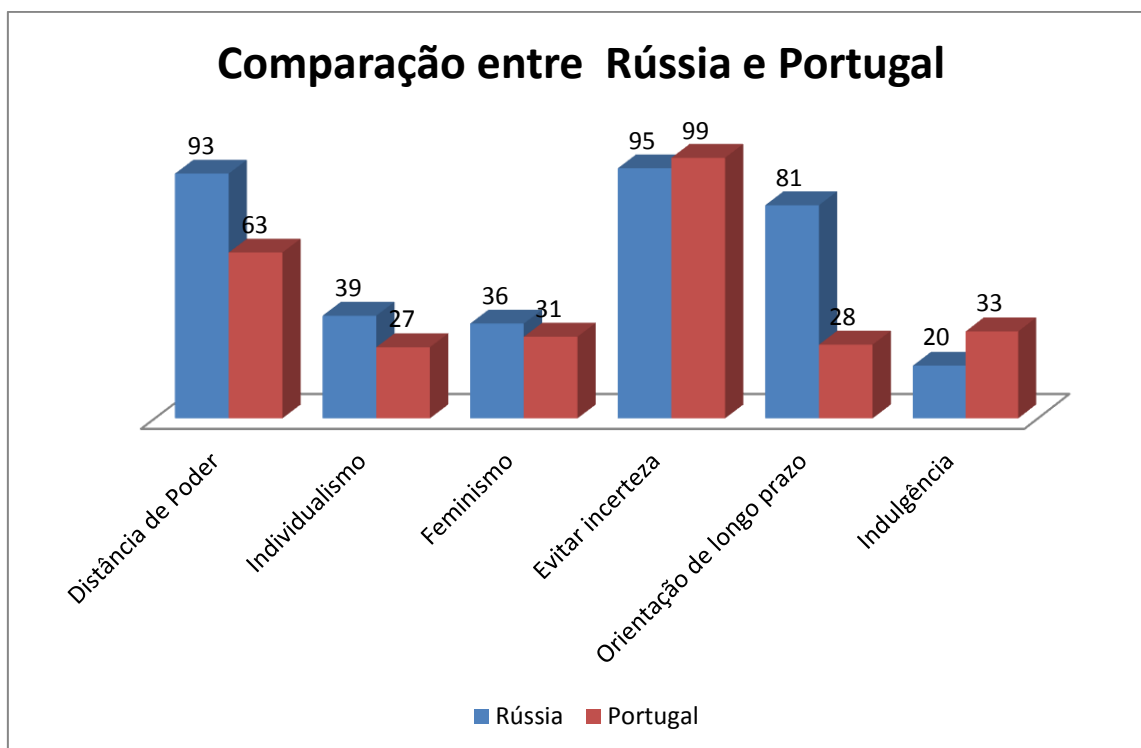
- Um elevado nível de incerteza (Aidis & Adachi, 2007) entre os quais estão as barreiras políticas e económicas, a corrupção, a particularidade da cultura e da ética;
- A existência de altas tarifas de importação para proteger as indústrias nacionais (Scott-Kennel & Salmi, 2008);
- As diferenças sociais que afetam significativamente o ambiente de negócios na Rússia (Anttonen, Tuunanen & Alon, 2005);

- A necessidade de relações amigáveis com as autoridades governamentais – estas podem desempenhar um papel importante (Aidis & Adachi, 2007) e nem sempre benéfico à internacionalização de empresas estrangeiras;
- A alta resistência das autoridades regionais a essa internacionalização, que pode desempenhar um papel crucial, não só para o arranque de empresas mas também para o desenvolvimento e crescimento dessas mesmas empresas (Aidis & Adachi, 2007);
- O facto de as instituições jurídicas, políticas e económicas estarem interligadas e daí decorrer a corrupção é uma situação bastante comum (Anttonen *et al.*, 2005), uma vez que esse fenómeno era um sistema geral da União Soviética e tornou-se a norma da atividade económica, constituindo um mecanismo para a manutenção e sobrevivência da economia russa – ainda que se reconheça a corrupção como um fator estável, logo positivo, que favoreceu a sobrevivência e o crescimento das empresas privadas na Rússia (Kouznetsov & Dass, 2010).

Segundo Kouznetsov e Dass (2010), que estudaram profundamente este assunto, as firmas estrangeiras podem ser expostas à corrupção da mesma maneira que as empresas locais. E a corrupção na Rússia domina em praticamente todas as áreas: nas alfândegas, nos leilões, nos alugueres, na área sanitária, nos controlos de incêndio e fiscais, no registo e licenciamento de marcas.

Como apontam Jansson e Sandberg (2008), os mercados emergentes caracterizam-se, também, pelas barreiras de língua, que pode influenciar diretamente o sucesso ou insucesso dos negócios de representantes de empresas estrangeiras e cujo papel não pode ser subestimado na vida empresarial (Anttonen *et al.*, 2005). Para além disso, estes autores afirmam que a particularidade de cultura russa deve ser considerada ao fazer negócios neste país.

A cultura de um país, com todas as suas características próprias e particularidades, é parte essencial do contexto dos negócios, exercendo aí mesmo um papel primordial. Hofstede (2011) define cultura como uma programação coletiva mental, que é parte pré-determinada da nossa perceção do mundo e que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro. Hofstede (Hofstede, 2011; The Hofstede Centre, s.d.) propõe seis dimensões para descrever a cultura nacional: Distância de Poder, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminidade, Aversão à Incerteza, Orientação de Curto/Longo Prazo e Indulgência (ilustração 2).



**Ilustração 2** – Comparação entre Rússia e Portugal

**Fonte:** Adaptado a partir de dados na The Hofstede Centre (s.d.)

Segundo Hofstede (2011), Distância de Poder é o índice que mede o grau de aceitação de distribuição de poder na sociedade. A Rússia tem um índice de 93 (versus 63 em Portugal), num total de 100, (ver Ilustração 2), o que é muito alto mas que é típico em sociedades com uma rígida hierarquia de poder e autoridade.

Individualismo é o índice que indica o grau de colocação das necessidades do indivíduo acima dos fins coletivos. A Rússia, tal como Portugal, é uma sociedade coletivista (com baixo índice de individualismo) em que a família e os amigos determinam em grande parte a consciência humana.

A cultura russa aparece como uma cultura com características femininas: qualidade de vida e preocupação com os outros são enfatizadas na Rússia. Nesse sentido, e obedecendo a uma atitude de discrição típica das sociedades mais femininas – por oposição a uma atitude de destaque e de comportamento dominante, típicos de uma sociedade masculina –, os russos tendem, por exemplo, a minimizar os seus sucessos quando se encontram num contexto coletivo ou quando travam conhecimento com novas pessoas (semelhante ao que se passa em Portugal).

Os países com grande Aversão à Incerteza, como Portugal e a Rússia, valorizam a ordem e a previsibilidade e têm um sistema burocrático complicado (comprovado em particular pelo presente estudo, como veremos em baixo).

A Rússia tem um elevado índice de Orientação a Longo Prazo (contrariamente ao que se verifica em Portugal). Em culturas com este índice elevado, as tradições podem facilmente ser mudadas, dependendo das condições, e também a realidade depende da situação, do contexto e do tempo.

Os dois países em questão tendem a controlar os seus desejos e emoções, o que é medido através do Índice de Indulgência. A Rússia e Portugal são referidas como sociedades reprimidas. Os representantes dessas culturas costumam ser o cinismo e o pessimismo. O comportamento das pessoas é limitado por normas sociais e a autoindulgência é vista como algo vergonhoso e errado (The Hofstede Centre, s.d.).

Jansson e Sandberg (2008) afirmam que o relacionamento é parte importante da entrada em países em desenvolvimento. Segundo Michailova e Worm (2003), tal como existe o *Guanxi* na China, existe o *Blat*, uma forma particular de governança relacional própria da sociedade na Rússia: redes informais usadas para obter bens e serviços de forma mais rápida e eficaz, o que conduz à facilitação da realização de negócios. Segundo Ardichvili *et al.* (2012), o *Blat*, uma complexa rede pessoal de contactos indispensáveis ao funcionamento social, político e organizacional, suporta contactos pessoais com algumas pessoas de posições influentes e é considerado por muitos empresários russos como uma parte necessária do negócio.

Apesar das dificuldades acima referidas e de outras mais recentes relacionadas com o contexto geopolítico que existe na Rússia descrito na última seção deste capítulo, as empresas europeias, e as portuguesas também, consideram o mercado russo bastante atraente.

#### **2.4.1 Razões específicas da internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas para a economia russa**

Refletindo sobre as razões específicas da internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo, e ainda que estas razões não se confinem especificamente ao mercado russo mas orientem antes a motivação da empresa para a sua internacionalização para diversos mercados, destacamos, como já referido anteriormente, a oportunidade de negócios e, também, os apoios e incentivos de que estas empresas poderão beneficiar para se internacionalizar neste mercado.

#### **2.4.1.1 Oportunidade de negócios**

De acordo com os dados apresentados pelo AICEP (2015) sobre internacionalização das empresas portuguesas para a Rússia e que podem ser consultados na página deste organismo, perspectiva-se que a Rússia venha a tornar-se o maior mercado de consumo da Europa (ainda que neste momento a sua situação geopolítica seja difícil e instável, como se verá a seguir). A Rússia representa, assim, uma oportunidade de negócio que se baseia, sobretudo, em fatores anteriormente apontados (disponibilidade e qualificação da mão de obra, custos baixos de produção, elevado nível de crescimento económico, entre outros). Deve salientar-se como elemento adicionalmente atrativo o facto de se considerar a Rússia um país de economia emergente. Segundo Gonçalves (2011), aqui assenta essencialmente a atratividade deste mercado ainda pouco explorado.

Segundo Caldart (2014), alguns dos critérios utilizados pelas empresas portuguesas na seleção dos países onde desenvolver atividades são a situação macroeconómica geral nesse mercado, o tamanho do mercado e a consciência de uma oportunidade específica de negócios. Seguem-se a facilidade para desenvolver negócios (ausência de entraves burocráticos) e a qualidade do quadro institucional do país, assim como a qualidade e a educação da força de trabalho, o desenvolvimento tecnológico do país alvo, a eficiência no funcionamento dos mercados (financeiro, laboral e de produtos) e as infraestruturas deste.

Ora, porque estes critérios estão reunidos e porque o mercado russo se mostra aberto e disponível para a internacionalização de empresas estrangeiras tendo criado “zonas económicas especiais, onde as empresas que aí se instalem beneficiam de apoios estatais fiscais e aduaneiros” (Gonçalves, 2011, p. 20), a Rússia constitui-se como uma oportunidade de negócios para o tecido empresarial de Portugal.

De acordo com a mesma autora, este mercado possui “ainda outros fatores atrativos para o investimento estrangeiro, com baixos custos de energia” (Gonçalves, 2011, p. 20), para além dos já referidos anteriormente, apontados pelos nossos participantes no estudo e analisados ao longo do último capítulo deste estudo.

#### **2.4.1.2 Apoios e Incentivos**

No respeitante à internacionalização, importa uma abordagem aos apoios e incentivos disponibilizados às empresas portuguesas para alcançarem novos mercados. Embora ainda

escassos e pouco estruturados no que diz respeito especificamente à internacionalização das empresas portuguesas para o mercado russo, estes incentivos e apoios institucionais do governo português não devem ser, no entanto, condição *sine qua non* para a internacionalização, uma vez que as empresas, para serem bem-sucedidas deverão ter iniciativas próprias e criar estratégias específicas ao seu desenvolvimento no mercado russo.

Existem, assim, organizações prestam apoio às empresas portuguesas que pretendam avançar para a internacionalização. São elas:

- a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), que se destaca das restantes, por exemplo, ao nível da divulgação dos incentivos existentes, da informação que disponibiliza em abundância, do aconselhamento que presta e, sobretudo, pela elaboração de um guia prático (AICEP, 2013b);
- o IAPMEI, o principal instrumento das políticas económicas direccionadas para as PME dos sectores industrial, comercial, de serviços e construção, que promove a competitividade e o crescimento empresarial designadamente das empresas de pequena e média dimensão;
- o Quadro de Referência Estratégica Nacional 2014-2020, (QREN) com diversos tipos de incentivos financeiros à internacionalização, no apoio à competitividade, à inovação e a ações coletivas;
- a Companhia de Seguro de Créditos (COSEC), destinada à cobertura de riscos comerciais no caso de não pagamentos (por exemplo, seguro de créditos à exportação, de créditos à exportação com garantia do estado, de investimento português no estrangeiro (IAPMEI, 2014);
- algumas, poucas, instituições bancárias.

Existe, também, uma importante linha de crédito comercial para a Rússia com o intuito de promover e aprofundar o elo comercial entre os dois países: créditos ao importador para apoio à exportação portuguesa através da Caixa Geral de Depósitos ou a Linha de Crédito PME Crescimento 2015.

Neste âmbito dos apoios e incentivos são de referir, ainda, os benefícios fiscais à internacionalização e as convenções que impedem a dupla tributação, embora autores como Simões (2010) considerem que “as medidas de apoio poderiam revelar-se mais importantes se não fossem tão segmentadas e desadequadas da realidade” (Simões, 2010, p. 46).

#### **2.4.2 Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: estatísticas descritivas**

Importa sublinhar que, de acordo com dados da AICEP (2011), para além dos grandes grupos portugueses internacionalizados, com presença consolidada nos mercados, verifica-se que apenas cerca de 10 por cento das PME's nacionais exportam bens e serviços que correspondem a 40 por cento do seu volume total de negócios. E sabe-se, também, que a Rússia começa a esboçar um lugar de relevo como destino para a internacionalização das empresas portuguesas (Simões, 2010). No entanto, a mesma instituição acredita que:

para que uma parte significativa das grandes, médias e pequenas empresas portuguesas esteja em condições de ganhar o desafio da internacionalização, demonstrando capacidade para investir na qualidade e inovação, bem como para competir, vendendo, onde a concorrência é especialmente exigente, torna-se necessário que assumam, como incontornáveis, os fatores de competitividade mais críticos: qualidade, inovação, marketing, *design*, marca, imagem e recursos humanos qualificados. A estes acresce ainda um conjunto de condições também relevantes, como seja, a cooperação empresarial, o financiamento, a utilização de informação estratégica identificando, por exemplo, as vantagens competitivas face à concorrência (nichos/segmentos bem identificados), de molde a conferir sustentabilidade ao processo de expansão nos mercados externos (Morgado, 2011, p. 4).

No entanto, e apesar de um trabalho de relevo no respeitante à internacionalização, os dados existentes sobre PME's portuguesas no mercado russo, nesta e noutras organizações, são escassos e não distinguem os diferentes tipos de empresas. A seguir expomos alguns dos dados interessantes que encontramos durante as nossas pesquisas.

Relativamente ao número de empresas portuguesas que exportam para a Rússia, e não tendo o INE publicado dados relativos ao ano de 2014, a comparação estabeleceu-se sobre um mesmo período de cinco anos compreendidos entre 2009 e 2013. Verifica-se, na tabela 5, que o número de empresas portuguesas exportadoras para a Rússia tem vindo sempre a aumentar, mesmo durante o ano de 2013, quando já se perspetivava uma crise profunda na Rússia.

Ano	2009	2010	2011	2012	2013
Nº de empresas	383	417	488	547	638

**Tabela 5** – Número de empresas portuguesas exportadoras para a Rússia

**Fonte:** INE (2014)

Na tabela 6 abaixo apresentada, verifica-se que a posição da Rússia como cliente de Portugal entre 2010 e 2014, se manteve nos três primeiros (31ª), subiu no ano de 2013 (23ª) e desceu (29ª) no ano transato, ainda que não tenha atingido a posição dos três primeiros anos aqui em análise.

Posição	2010	2011	2012	2013	2014
	31ª	31ª	31ª	23ª	29ª

**Tabela 6** – Posição e quota da Rússia como cliente de Portugal nos últimos cinco anos

**Fonte:** INE - Instituto Nacional de Estatística (2014)

Ao confrontarmos as tabelas 5 e 6, verificamos que, durante os anos que são possíveis comparar nestas duas tabelas (2010-2013), existe uma contínua subida do número de empresas a operar na Rússia e que tal se traduziu numa subida deste país no ranking dos países clientes de Portugal. Ao observarmos os dados relativos a 2012/2013, observamos exatamente essa realidade: com o aumento de 547 (2012) para 638 (2013) empresas com atividade no mercado russo, esse destino de exportação passou da 31ª para a 23ª posição na lista dos países clientes de Portugal.

Fornecida uma visão muito geral acerca das estatísticas acedidas que traduzem a ação das PMEs portuguesas no mercado russo, espera-se, nos capítulos seguintes e a partir da análise dos dados obtidos, apurar resultados que contribuam para a caracterização das empresas internacionalizadas nesse mercado e determinar o peso das PMEs portuguesas no mesmo. Este processo de apuramento constitui uma parte fulcral do nosso estudo.

## **2.5 A importância da geopolítica atual**

A economia da Rússia começou o ano de 2015 numa posição difícil (Interfax, 2014). Se desde 2012, o seu crescimento mostrou sinais de abrandamento, este foi confirmado em 2013, com uma taxa de crescimento pouco acima de 1%, longe das ambições do seu executivo (idem).

O ano de 2014 deveria ser de alívio, mas os resultados preliminares mostram uma estagnação do produto interno bruto (PIB) em 2014, enquanto o rublo cedeu mais de 40% face ao dólar,



reduzindo da mesma forma o valor em dólares do PIB da Rússia. A inflação dobrou e excede agora a taxa anual de 11,5% e as taxas de juros subiram para níveis tais que agora desencorajam o investimento privado. As paragens e suspensões de atividade, o desemprego parcial e os despedimentos começaram a afetar setores-chave, tais como a construção ou a produção automóvel. Minado pela estagflação, a incerteza e o declínio do poder de compra, a procura interna deixou de crescer no outono de 2014. O índice de confiança das famílias estagnou a partir do terceiro trimestre de 2014 e já atingiu o seu nível mais baixo desde 2009 (AICEP, 2015).

No âmbito da crise com a Ucrânia, as sanções ocidentais surgiram a partir de finais de julho de 2014, podendo ser a causa de fenómenos como a atonia do consumo doméstico, o declínio do investimento das empresas, a aceleração brutal da fuga de capitais, a queda dos investimentos diretos estrangeiros (menos 40% de janeiro a junho de 2014). A partir de setembro de 2014, essas sanções tiveram um papel catalisador nas dificuldades financeiras de setores tão importantes para a economia de um qualquer país como, por exemplo, o setor bancário, ainda que, na sua dimensão sistémica, a atual crise económica na Rússia não se explique apenas pelos fatores ligados às sanções (AICEP, 2015).

De facto, se indiretamente as sanções do ocidente e da União Europeia (UE), em particular, contribuíram para o congelamento de numerosos projetos de investimentos ou de exportação para a Rússia, outros fatores internos explicam a crise económica desse país: a ausência, há mais de quinze anos, de políticas de modernização económica da Rússia (esta inércia implica que, a curto prazo, a única mudança suscetível de dar um impulso significativo na economia russa, depende de dois fatores conjunturais, isto é, o preço do petróleo e a situação geopolítica); a falta de luta sistemática contra a polarização crescente da economia à volta de determinados setores como a alta finança ou o petróleo e o gás, por exemplo; o elevado nível de incertezas geopolíticas e estratégicas provocadas pela anexação da Crimeia em março de 2014; a forte queda do preço do petróleo que reduz a base sobre a qual assenta a estabilidade macroeconómica da Rússia, uma vez que como superpotência energética, a sua economia depende cada vez mais das suas exportações de petróleo (AICEP, 2015; Potyomkina, 2014).

Durante os últimos anos a Rússia tem retrocedido em todos os rankings mundiais de competitividade, de perceção da corrupção e aumento da burocracia (Shpuy, 2013). Todos estes aspetos fragilizam a situação financeira da Rússia e tornam as suas políticas comerciais pouco credíveis, mesmo se, ao mesmo tempo, a queda da sua moeda protege a economia russa da

concorrência de certas importações, nomeadamente no respeitante à indústria de bens de consumo.

Para fazer face a esta situação, desenvolvem-se no país, debates sobre as novas possibilidades de substituição para as importações e determinados setores já demonstraram capacidade de enfrentar o novo contexto concorrencial. A depreciação também torna o preço dos seus ativos mais atraente para os investidores estrangeiros cujo poder de compra em moeda estrangeira no território russo quase dobrou em um ano.

No entanto, a situação geopolítica instável do país é um parâmetro fundamental para a situação macroeconómica da Rússia e a complexidade das relações entre as interações diversas entre a evolução da situação no terreno e as negociações governamentais é tal que se torna imperativo, para a Rússia, criar um clima de confiança na economia para evitar um período prolongado de depressão económica com efeitos sociais e políticos devastadores.

Ora, uma das fraquezas da UE na sua posição atual de negociações face à Rússia, e para ultrapassar o clima vigente de confrontação, é a ausência de estratégias pós-sanções, pois parece evidente que para que a acalmia perdure seria necessário completá-la com um novo quadro institucional capaz de relançar as relações económicas entre a UE e a Rússia: estabelecimento de acordos comerciais preferenciais (a famosa área de comércio livre, de Lisboa a Vladivostok, proposta em tempos por Putin (Potyomkina, 2014)); reforço das cooperações em projetos de infraestruturas logísticas terrestres entre a Europa e a Ásia; programas de melhorias na gestão das cidades, na eficácia da administração pública e na luta anticorrupção; desenvolvimento de cooperações plurilaterais no domínio universitário, de investigação; programas plurianuais comuns de modernização das infraestruturas e de aumento da eficácia energética. Em todos estes domínios as necessidades de investimento são grandes e permitiriam à UE e à Rússia estabelecer as bases de uma cooperação económica proveitosa para ambos os lados, com grandes perspectivas económicas quer para a Rússia, quer para a Europa ocidental.

## **2.6 PMEs portuguesas no mercado russo: breves considerações acerca de características, estratégias e barreiras**

Apesar do esforço realizado quer pelo governo português quer pela massa empresarial para dinamizar a internacionalização das empresas portuguesas, a sua ainda pouca presença nos maiores mercados emergentes, e nomeadamente no mercado russo, não constitui surpresa, pois a distância cultural com estes mercados é muito elevada e o nível de conhecimento do meio local

é baixo, tal como a capacidade financeira das empresas para iniciar operações nestes países. Estes são fatores internos negativos e impeditivos de uma situação mais favorável para a internacionalização das empresas portuguesas.

Contudo, considerando a importância económica e política que estes países adquiriram e continuarão a ter, estima-se que um objetivo da política económica portuguesa deveria ser o de ajudar as empresas de Portugal a ultrapassar estas limitações (Shpuy, 2013, Moreira, 2014).

“No contexto económico atual, é certo que a internacionalização, sobretudo pela conquista de novos mercados e apesar dos fatores acima mencionados, faz parte integrante das opções estratégicas de qualquer empresa portuguesa e um parâmetro desejado para a economia portuguesa e comum na EU” (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015, pp.80-81 citando Simões, 2010). E se o desafio da internacionalização pode revelar inúmeras vantagens, não podemos descartar as dificuldades com que a empresa se depara aquando da entrada nos mercados externos.

No entanto, mais do que objetivos económicos prioritários ou financeiros – crescer internacionalmente e incrementar a rentabilidade – a literatura aponta como prioritários os ligados ao fortalecimento da organização da empresa, como melhorar a eficiência e a produtividade, ou os inerentes à inovação.

Independentemente do setor analisado, “qualquer empresa que opte pela possibilidade de internacionalizar os seus negócios deve proceder a uma análise rigorosa das condições competitivas do mercado, ameaças e oportunidades do mesmo, além da evolução interna das suas capacidades e dimensões estratégicas como as administrativas, financeiras, tecnológicas, de pessoal, mercadológicas” (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015, p.81). Para além disso, a decisão de escolher uma estratégia de inserção em mercados internacionais deve “levar em conta os objetivos desejados, as barreiras legais e administrativas que obrigam a empresa a adaptar-se à regulamentação em vigor” (idem).

Assim sendo, importa determinar o perfil das empresas internacionalizadas no mercado russo – PMEs ou grandes empresas/grupos (de facto constatamos, no decorrer do nosso estudo, que várias das grandes empresas que abordámos são, na verdade, constituídas por diversas pequenas ou médias empresas e que estas, juntas, constituem uma grande empresa ou um grupo) – e refletir sobre as características, as estratégias e as barreiras que enfrentam as PMEs no mercado russo. Para compreender melhor estes aspetos, serão importantes os dados apurados junto das

empresas através das entrevistas e dos inquéritos, sobretudo nas questões de resposta aberta onde é dada plena liberdade ao participante no estudo. Este é o objetivo do trabalho empírico que se desenvolve no quarto capítulo deste estudo.



## PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

### 3. Metodologia da investigação

“É importante salientar que a reflexão por si só não é suficiente para o processo de libertação. Nós precisamos (...) de transformar a realidade em que estamos inseridos. Mas, para transformar a realidade, para desenvolver a minha Ação sobre a realidade, transformá-la, é necessário conhecer essa mesma realidade. Em função disto, a minha práxis é constantemente, a unidade entre a minha Ação e a minha reflexão.”

Freire (1983, p. 26).

#### 3.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a abordagem metodológica e o objeto de estudo, os objetivos e a questão de pesquisa a que nos propomos dar resposta, assim como o modelo de análise escolhido. Determina-se, ainda, a amostra, os métodos de recolha de dados com particular ênfase no inquérito. Finalmente, apresentam-se considerações gerais sobre todo o processo metodológico e o inquérito.

Convirá, neste momento, responder à questão que poderão colocar ao lerem este estudo: Porquê estudar a Rússia e a ação das PME's portuguesas neste país? A resposta, para além do interesse académico que existe, é a de que a investigadora é russa e reside em Portugal há quatro anos, tendo neste período desenvolvido laços emocionais com este país que levaram a que quisesse estudar a ligação de Portugal ao seu país natal. A investigação responde, assim, também à questão do “*emotionalism*” (Bryman & Bell, 2011, p.387), ou seja, reconhece que existe a subjetividade da pesquisa qualitativa e reconhece, ao mesmo tempo, a importância da proximidade do investigador em relação ao tema a ser abordado, em especial quando tem a ver com a realidade interior do ser humano (Bryman & Bell, 2011).

#### 3.2 Abordagem metodológica e objeto de estudo

Tendo por base as questões de investigação e os objetivos definidos para o nosso estudo, enquadra-se o mesmo no contexto do paradigma de investigação que enfatiza o conhecimento, a compreensão e a interpretação dos fenómenos. Ou seja, o estudo enquadra-se no paradigma interpretativo, de cariz qualitativo. É sabido que a generalização do estudo será sempre difícil, no

entanto podem retirar-se conclusões interessantes e importantes. Aliás, a difícil generalização não invalida que se sugira uma nova teoria (Yin, 2003).

O nosso estudo, por se centrar no estudo de PME's portuguesas internacionalizadas no mercado russo, configura-se como estudo de casos (Yin, 2005; Martins, 2008). A característica que melhor identifica e distingue esta metodologia “é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso” (Coutinho & Chaves, 2002, p. 223). Inseparável desse plano de investigação encontra-se uma grande capacidade de gerar descoberta, permitindo compreender a complexidade inerente ao objeto de estudo, razão pela qual ele se socorre de técnicas variadas de recolha de informação – observações, entrevistas, questionários, documentos (Coutinho & Chaves, 2002; André, 2005).

Assim, o método utilizado neste trabalho é o estudo de caso a partir de inquéritos aplicados a profissionais que são responsáveis pelas relações internacionais das PME's internacionalizadas para o mercado russo. Recorre-se, também, à triangulação, procedimento de validação instrumental, efetuada por meio de uma confrontação dos dados obtidos a partir de várias técnicas, alargando o conceito de triangulação à ideia de validade teórica por confronto das inferências feitas (André, 2005; Yin, 2005; Martins, 2008), de diferentes fontes de evidência (triangulação metodológica, Coutinho & Chaves, 2002). Este é um processo que consolida o estudo de caso como estratégia de pesquisa válida:

[...] a confiabilidade de um Estudo de Caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias. O processo de triangulação garantirá que descobertas em um Estudo de Caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa (Martins, 2008, p. 80).

Assim, a triangulação permite uma visão sob diversos ângulos da realidade, incentivando linhas convergentes de investigação (Yin, 2005). Tal implica ter dados de várias fontes – entrevistas ou palavra falada, observação no local da empresa, assim como dados publicados (a palavra escrita – websites, relatórios, notícias dos media, entre outros). Por exemplo, a observação no terreno aconteceu numa das visitas a uma das empresas da amostra em que houve entrevista em vez de inquérito. Houve uma visita às instalações, onde se viu tudo muito organizado, sugerindo que

somente empresas bem preparadas irão para o mercado russo. Uma bandeira russa no exterior da empresa seria o único sinal (e que chamou a atenção da investigadora) que esta empresa exporta para a Rússia, uma vez que esta empresa não consta das bases de dados de empresas exportadoras para aquele país.

Para a concretização do presente trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o que de mais relevante se publicou nos últimos anos sobre internacionalização das PME's, recorrendo à biblioteca da Universidade de Aveiro e a diversos motores de busca online, nomeadamente, Scielo, Google Académico, Scopus, Web of Science e Web of Knowledge.

### **3.3 Objetivos e modelo de análise proposto**

Com base nos objetivos do trabalho e na revisão da literatura que foi feita, este estudo coloca o enfoque na exploração da atividade internacional das PME's para o mercado russo. O trabalho procura dar resposta aos seguintes objetivos de investigação:

- Explicitar conceitos;
- Proceder à análise do mercado russo como oportunidade de negócios para as PME's portuguesas;
- Referir dados estatísticos descritivos relativamente às PME's portuguesas no mercado russo;
- Compreender as motivações para a internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo;
- Verificar a existência de apoios e incentivos capazes de fomentar a internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo;
- Refletir sobre a importância da situação geopolítica atual da Rússia e sua influência na internacionalização das PME's portuguesas naquele país;
- Analisar as características, as estratégias das PME's portuguesas no mercado russo e as barreiras que enfrentam.

Foi, assim, formulada uma pergunta de investigação, cuja resposta deverá ser dada com a análise e discussão que resultar de todo o trabalho desenvolvido, a saber:

- Como conseguir a internacionalização de sucesso das PME's portuguesas para a Rússia?

Tratando-se de uma pergunta de pesquisa começada com "Como", e sendo sobre um acontecimento contemporâneo, o estudo de caso é o método de investigação mais indicado (Yin,



2003), uma vez que se trata de uma abordagem metodológica especialmente adequada quando se pretende compreender contextos complexos, nos quais estão envolvidos, em simultâneo, diversos fatores (Perry, 1998).

O método de estudo de caso foi caracterizado como uma metodologia de estudos qualitativos que “geralmente investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, quando os limites entre fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Perry, 1998 citando Yin, 1994, p.13). Este tipo de pesquisa qualitativa tem sido criticado por alguns autores, devido à falta de rigor científico e à impossibilidade de generalizações abrangentes, no entanto permite generalizar o resultado da pesquisa através do uso de casos múltiplos, por exemplo (Noor, 2008) – através da comparação e contraste entre os casos estudados (Bryman & Bell, 2011). Além disso, o estudo de caso centra-se num determinado assunto, na sua descrição real (Noor, 2008) com intencional seleção de casos (Perry, 1998).

Levanta-se a questão, no entanto, de quantos casos devem ser seleccionados para os resultados do estudo poderem ser considerados conclusivos. Perry (1998), explorando os trabalhos existentes que consideraram esta metodologia, chegou à conclusão de que não existe um número ideal de casos. É possível observar o intervalo entre 2-4 casos como o mínimo razoável e 10, 12, 15 como o valor máximo (Perry, 1998).

### **3.4 Amostra**

A amostra foi organizada depois de estabelecidos inúmeros contactos por correio eletrónico e via telefone para apurar uma listagem de PME's portuguesas internacionalizadas para o mercado russo, incluindo nela PME's de Classificações de Atividade Económica (CAE) diferentes, “para tornar o trabalho mais rico, e que estavam disponíveis para responder ao inquérito” (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015, p.81). De facto, foram contactadas 140 empresas (usou-se a base de dados da AICEP, tendo-se acrescentado outras empresas fruto da pesquisa da investigadora).

Destas 140 empresas, 35 confirmaram que trabalham ou trabalharam com o mercado russo, mas, das 35, 5 eram empresas grandes, tendo ficado, por esse motivo, fora do estudo. Como investigadora, o interesse da autora deste estudo recai sobre as empresas de menor dimensão, sem os recursos das grandes empresas, tendo as empresas grandes mais facilidade em entrar em mercados como o da Rússia. Pretende-se aqui estudar empresas que enfrentam o desafio da internacionalização para a Rússia e que conseguem ultrapassar dificuldades mesmo sem recursos.

Por outro lado, as grandes empresas são de mais difícil acesso, dificuldade essa sentida neste estudo.

Assim, houve 30 empresas PMEs que confirmaram que atuam ou atuaram no mercado russo. Destas 30 empresas, 10 concordaram participar no estudo. A autora incumbiu-se da aplicação do instrumento e os inquéritos foram realizados ao longo do mês de abril de 2015 e no início de maio do mesmo ano (ver anexo 1).

### **3.5 Método de recolha de dados**

Inicialmente, e após contactos telefónicos a explicar o contexto do estudo, redigiu-se uma carta destinada às PMEs (ver anexo 3) em que se dizia que se pretendia que participassem no estudo, informando também sobre a investigação a desenvolver, os objetivos da mesma e os preceitos éticos seguidos, e a solicitar a resposta ao inquérito, inquérito esse que se anexou à carta. Nove das empresas responderam ao inquérito por e-mail, tendo havido uma empresa respondente que preencheu o inquérito com a investigadora presente. Para triangulação dos dados foram feitas duas entrevistas em empresas que tinham respondido ao inquérito por e-mail.

#### **3.5.1 Considerações gerais e inquérito**

Embora elaborado de raiz, o inquérito (aplicado em pessoa e por e-mail, conforme foi referido acima) apoia-se na pesquisa bibliográfica realizada previamente, em outras entrevistas relacionadas com este estudo e outros âmbitos de pesquisa (Delgado, 2010; Duarte, 2013) e, ainda, em estudos científicos já existentes que serviram de referência para sustentar o nosso inquérito (Macedo, 2010; Gonçalves, 2011; Vilaça, 2013; Moreira, 2014). O inquérito foi, depois de elaborado, submetido à avaliação e aprovação do orientador deste trabalho, o Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong-Oliveira, vinculado à Universidade de Aveiro, que, depois de sugerir algumas alterações, o avalizou e por uma amostra-piloto de gestores/empresários ligados a empresas internacionalizadas no mercado russo. A análise dos resultados obtidos pela amostra-piloto permitiu adicionar mais perguntas ao inquérito para desenvolver melhor o tema em análise.

#### **3.5.2 Inquérito**

O inquérito (anexo 2) foi respondido por dez empresas através de autopreenchimento, em nove dos casos sem a presença da investigadora, num caso com a investigadora presente. Os inquéritos foram todos enviados às empresas por correio eletrónico, tendo havido, no entanto, um

acompanhamento adicional através de contacto telefónico e, quando necessário, o envio de uma segunda via do inquérito. Houve mais dois casos em que se procedeu a entrevista presencial com duração de 30 a 40 minutos, conforme referido acima. Esta escolha do método prende-se com o facto de a entrevista ser uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, constituindo uma fonte essencial de evidências (Yin, 2005) e, sendo estruturada, evita a acumulação excessiva de informação menos relevante permitindo, simultaneamente, alguma liberdade de intervenção ao entrevistado (André, 2005). Esta possibilidade de liberdade foi evidente sobretudo na última questão do inquérito do presente estudo. Na realidade durante a entrevista fizeram-se perguntas adicionais, que não constavam do inquérito, devido ao natural desenrolar da conversa.

Elaborou-se e construiu-se o inquérito com base nos objetivos já referidos e na revisão da literatura. Os participantes no estudo foram informados do seu direito de ter acesso aos resultados da pesquisa após a sua conclusão.

Para a análise dos dados, e de acordo com a metodologia qualitativa, recorreremos à análise interpretativa dos conteúdos, técnica que incide sobre a captação de ideias e de significados da comunicação, permitindo-nos detetar o conteúdo ideológico de uma mensagem (Dias, 2000; Lüdke & André, 2003), como fundamento de uma abordagem de carácter intensivo, ajustando-se ao estudo de caso (idem). A análise interpretativa entende-se como sendo uma via holística de pesquisa que veicula histórias sobre realidades contemporâneas (Remenyi, 2012), através das ferramentas entrevista, inquérito, observação, e leitura de documentos escritos (Remenyi, 2012), que foram opções seguidas no presente estudo.

Relativamente ao inquérito (ver anexo 2), este encontra-se estruturado em dois grandes grupos distintos e é constituído, essencialmente, por questões de resposta aberta. Os dois grupos giram em torno de:

- **Caracterização da empresa**, com a qual se pretende recolher dados sobre a empresa que permitam à investigadora considerá-la PME que comprovem que a empresa obedece aos restantes parâmetros estabelecidos para ser sujeito participante neste estudo;
- **Internacionalização e mercado russo**, cuja informação recolhida deverá permitir, apreender as motivações para a internacionalização das PMEs portuguesas para o mercado russo (na ótica dos participantes no estudo), verificar a existência (ou não

existência) de apoios e incentivos capazes de fomentar a internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo, refletir sobre a importância da situação geopolítica atual da Rússia e sua influência na internacionalização de PME's portuguesas naquele país e sobre as estratégias que as PME's desenvolvem para sustentar a sua internacionalização para o mercado russo.



## 4 Apresentação e análise dos dados

Num processo longo, que durou quatro meses (ver anexo 1), foram efetuados inúmeros contactos com os empresários e responsáveis pela atividade internacional das empresas no sentido de encontrar participantes no estudo que fossem credenciados. Após a identificação destes, a investigadora solicitou autorização escrita a todos os participantes para a utilização das suas respostas na elaboração do estudo. Foram ainda explicados os objetivos do estudo e prestados esclarecimentos acerca da aplicação do inquérito.

Optou-se por um inquérito para respostas predominantemente abertas (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 64), sendo que a ordem de resposta às questões podia ser a escolhida pelo inquirido, uma vez que não havia exigência quanto a este aspeto.

A aplicação dos inquéritos foi feita por correio eletrónico, dadas as condicionantes geográficas das empresas da nossa amostra (com empresas localizadas em Braga, na Marinha Grande, em Penafiel, em Aveiro, em Oliveira de Azeméis, em Anadia, em Águeda e em Lisboa). Por outro lado, sendo PME's, com recursos limitados, as empresas da amostra têm tempo escasso para dedicar a investigação de alunos de mestrado e de outros cursos.

Após a receção de cada inquérito preenchido e uma leitura atenta das respostas fornecidas, a investigadora teve necessidade de entrar de novo em contacto com a maioria dos participantes no estudo para obter precisões sobre determinadas respostas dadas, e de completar outras ou questionar acerca do que lhe pareciam ser algumas discrepâncias nas respostas dadas. Para além disso, e com o intuito de promover a triangulação dos dados, para cada empresa em estudo, foi realizada uma pesquisa exaustiva na Internet (nos websites das empresas procurou-se confirmar dados fornecidos, leram-se também artigos publicados pela imprensa acerca das empresas em estudo e ainda se procurou informação existente nos fóruns de consumidores com informação sobre a qualidade dos produtos fornecidos por empresas na amostra) que permitiu confirmar determinados dados ou, em alguns casos, suscitar novo questionamento e novos esclarecimentos junto dos responsáveis das empresas.

Reconhecemos algumas desvantagens e limitações deste tipo de inquérito e da sua aplicação via correio eletrónico (Cohen, Manion & Morrisson, 2007):

- Pouca flexibilidade;

- Estandarização da formulação das questões que pode coagir e limitar a naturalidade e relevância das respostas;
- O facto de “nem todas as pessoas terem a mesma capacidade de expressão e percepção” (Creswell, 2009, p. 179).

No entanto, também lhe reconhecemos vantagens:

- Uma aplicação mais rápida;
- Possibilidade de comparabilidade das respostas;
- Decorrente da anterior, a facilidade na organização e análise dos dados;
- A redução da influência do entrevistador;
- O evitar algum desconforto que pode existir numa entrevista direta, isto é, face a face.

Neste capítulo vão ser explicadas as condições de realização dos inquéritos e apresentada a caracterização das empresas participantes no estudo. Esclarecer-se-á também o processo da análise efetuada e, finalmente, serão apresentados e comentados os resultados obtidos durante a investigação.

#### **4.1 Condições da realização dos inquéritos**

Relembramos que os inquéritos foram realizados em 10 empresas, com respostas recebidas maioritariamente por e-mail, tendo havido contacto que incluiu presença física da investigadora em três dos casos.

Como mostra o cronograma da realização desta dissertação (Anexo 1), antes de enviar os inquéritos às empresas, foi feita a preparação prévia deste envio durante os meses de fevereiro e maio de 2015. Em primeiro lugar, foram encontradas as empresas e, via telefone, foram identificadas as pessoas responsáveis pela atividade internacional das empresas, nomeadamente os responsáveis pelo mercado russo. Em seguida, todos os possíveis participantes no estudo foram contactados, também via telefone ou pessoalmente, com o fim de explicar os objetivos do estudo, a relevância das suas participações na elaboração da investigação e de obter a sua concordância na participação da mesma via uma entrevista ou a aplicação do inquérito.

Na apresentação e análise dos dados, optou-se por categorizar as empresas participantes no estudo atribuindo a cada uma uma letra (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J) – uma vez que as empresas solicitaram anonimato no estudo – passando, ao longo da apresentação da análise, e do

tratamento de dados, a ser designados desta forma. Apresentamos essa designação e a devida data de realização de inquérito na tabela 7.

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Data de Realização</b>
A	17/04/2015
B	08/04/2015
C	08/04/2015
D	10/04/2015
E	21/04/2015
F	05/05/2015
G	28/04/2015
H	04/05/2015
I	04/05/2015
J	07/05/2015

**Tabela 7** – Identificação das empresas e data da realização dos inquéritos

**Fonte:** elaboração própria

Os participantes no estudo mostraram uma cooperação completa, empenho e responsabilidade, tendo evidenciado sempre a sua vontade de prestar quaisquer esclarecimentos adicionais aquando dos vários contactos da investigadora em momentos posteriores à realização do inquérito.

Embora tenha havido, na maior parte dos casos, inquéritos enviados por e-mail e, noutro caso, o preenchimento com a investigadora presente, admitimos que os dados foram fornecidos com responsabilidade e correção de forma a conseguir, mediante as condições referenciadas, inquéritos profícuos para o estudo, como se verifica a seguir na apresentação e discussão dos resultados.

Antes da análise dos dados obtidos, proceder-se-á à caracterização da nossa amostra (tabela 8).



Empresa	Categoria		Data de fundação	Início da Internacionalização no mercado russo	CAE	Ano 2014	
	Pequena	Média				Prejuízo	Lucro
A	X		1968	1976	25734	X	
B		X	1976	2010	16101		X
C		X	1992	2002	25991		X
D		X	1998	1999-2000	23412		X
E	X		1976	2010	32200		X
F	X		1951	2000	25991		X
G	X		2007	2014	25620		X
H		X	2003	2007	41200		X
I	X		1997	dezembro 2014	25734		X
J		X	1991	2004	23312		X

**Tabela 8** – Caracterização das empresas do estudo

**Fonte:** elaboração própria

Legenda dos CAE-Rev.3 (2007):

25734 – Fabricação de moldes metálicos;

16101 – Serração de madeira;

25991 – Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico;

23412 - Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino;

32200 - Fabricação de instrumentos musicais;

25620 - Atividades de mecânica geral;

41200 - Construção de edifícios (residenciais e não residenciais);

23312 - Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica.

A análise da tabela acima apresentada suscita alguns comentários que a seguir se explanam.

O primeiro apontamento encontra-se ligado ao facto de todas as empresas que participam no estudo serem pequenas ou médias empresas. No entanto surgiu uma dúvida relativamente à empresa E. Na verdade, a mesma caracterizou-se como pequena empresa, mas os dados obtidos na Internet apontam para um número de trabalhadores inferior a 10, especificidade das microempresas. A empresa em questão confirmou depois haver um erro nos dados na Internet, que estavam desatualizados.

A intenção inicial do presente estudo era, precisamente, a de incluir microempresas. No entanto, revelou-se impossível encontrar empresas desse tipo a operar no mercado russo, daí que tenhamos limitado a investigação à internacionalização das PME's para a Rússia.

No sentido de averiguar a razão pela qual não encontramos microempresas a operar na Rússia, contactamos duas associações que trabalham com esse tipo de empresas (ver anexo 4) e indagámos também junto dos participantes no estudo. As respostas obtidas por telefone e por e-mail apontam várias justificações que a seguir apresentamos.

Por um lado, muitas delas trabalham para empresas de maiores dimensões: “Elas, muitas vezes, até podem trabalhar para o mercado russo mas é de forma indireta, através de subcontratações” (empresa G). O mesmo entrevistado, referindo-se à sua empresa, esclareceu ainda: “Eu até acho que nós começamos a trabalhar assim e depois é que nos passaram contactos diretos e começámos a trabalhar com os russos diretamente” (empresa G). Outra razão apontada é a escassez de recursos de gestão, financeiros e operacionais que impedem as microempresas de investir na contratação e treino de pessoal internacional. Por outro lado, as microempresas não se constituem adequadas para o mercado russo pois “o mercado russo é um mercado muito grande e que obriga a estruturas grandes para darem resposta às necessidades deles” (empresa G).

Adicionalmente, o facto de as microempresas se apresentarem menos estáveis do que as empresas maiores – e quanto mais pequenas as empresas mais avessas ao risco serão –, na medida em que não conseguem fazer dispersar o risco (Chiao *et al.*, 2006), são elementos que irão dificultar o acesso ao mercado russo.

Por fim, a dificuldade no acesso a diretórios comerciais ou as dificuldades na obtenção de informação qualificada sobre parceiros locais, devidas, essencialmente, aos poucos recursos de que dispõem quando comparadas com as PME's: “disponibilidade de tempo para realização de elos comerciais entre empresas” (empresa H) ou “É lógico que as microempresas não têm hipóteses de entrar no mercado, por falta de capacidade financeira e de capacidade de desenvolvimento de produtos adaptados à Rússia” (empresa J), também têm influência.

O segundo comentário que a tabela 8 suscita encontra-se relacionado com o facto de a internacionalização exigir que a empresa reúna competências únicas que lhe possibilitem diferenciar-se no mercado alvo. Ora, os setores representados pelas empresas participantes no estudo estão ligados a diferentes ramos que estão abertos à internacionalização, conforme

referido em cima: metalurgia, mais especificamente moldes (empresa A e empresa I), banheiras e bases (empresa C), madeiras (empresa B), loiças, cerâmica (empresa D), metal (empresa F), construção e carpintaria (empresa H), instrumentos musicais cordofones empresa E), produtos de metais (empresa G), fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica (empresa J).

O terceiro comentário prende-se com a notória variedade de CAE das empresas envolvidas, embora se registem dois pares idênticos (25744, empresa I e empresa A e 25991, empresa C e empresa F), o que se justifica pelo facto de um CAE respeitar um setor de atividade que, por sua vez, envolve atividades diferenciadas ainda que relacionadas.

A quarta nota é relativamente às datas de criação das empresas em estudo (tabela 8). Verifica-se grande disparidade entre as mesmas, deparando-nos com empresas já bastante antigas – com mais de 60 anos (empresa F) ou com cerca de 50 anos (empresa A) – e com empresas mais recentes – de 2003 (empresa H) e de 2007 (empresa G), com prevalência da criação das mesmas nos anos 90 do século passado (empresas C, D, I e J) e, ainda, criação de duas no mesmo ano, 1976 (empresas B e E). Não se regista, no entanto, a criação de nenhuma empresa na década de oitenta. Tal justifica-se, provavelmente, pelo facto de, nessa época, Portugal viver uma crise económica profunda tendo recorrido, em 1983 ao FMI (Fundo Monetário Internacional). As medidas então adotadas provocaram, à semelhança do que se tem vivido nos últimos anos, queda da atividade económica, diminuição significativa do rendimento da maioria dos portugueses, multiplicação de falências e um aumento muito significativo do desemprego e, subsequentemente, a não criação de empresas. Talvez possamos estabelecer paralelismo, através dos fatores acabados de referir, entre essa década de 80 e aquela em que nos encontramos atualmente, uma vez que nenhuma das empresas em estudo foi criada após 2010.

O quinto apontamento refere-se ao distanciamento entre a data de fundação da empresa e a data de sua internacionalização no mercado russo. Tal como se pode observar na tabela 8, este oscila entre 1 ano (empresa D) e 49 anos (empresa F). Parece-nos, portanto, importante, de acordo com estes dados, refletir sobre este lapso de tempo. De facto, se mais à frente na categoria “principais barreiras”, emergiu a subcategoria “abordagem lenta”, tal poder-nos-ia levar a pensar que o processo de internacionalização das PME's portuguesas é, regra geral, moroso, mesmo se algumas das empresas em estudo o conseguiram assaz rapidamente (1 ano, empresa D). No entanto, pensamos que, para retirar desta constatação alguma ilação, deveriam ter sido solicitadas outras informações às empresas relativamente à data da sua internacionalização para outros mercados,

se realmente isso aconteceu, relativamente à razão específica e objetiva da sua internacionalização para o mercado russo e, ainda, uma explicação a respeito do ano em que iniciaram essa mesma internacionalização. E ainda que esta falta de dados não seja considerada relevante para o objeto fulcral do nosso estudo, constitui, no entanto, uma lacuna a ter em consideração em estudos futuros mais aprofundados.

No que concerne o sexto comentário a propósito da tabela 8, convém referir que todas as empresas, à exceção da empresa A, apresentaram lucros durante o ano de 2014, apesar do contexto económico difícil que se vivia em Portugal nesse ano. Aparece, portanto, como bastante positivo o facto de 9 em 10 empresas participantes no estudo apresentarem lucros. Isto revela uma evidência que nos leva a concluir que só vai para mercados difíceis e longínquos (o caso do mercado russo) quem está preparado para tal (boas condições internas, em termos de recursos humanos e recursos financeiros). No entanto, a empresa F entendeu explicar que “este tem sido um mercado extremamente importante para nós. Em 2008 atingimos o valor mais alto, com cerca de €700.000,00 faturados mas tivemos igualmente anos como o de 2013 onde registamos quebras consideráveis, sobretudo devido à crescente concorrência asiática e à instabilidade do próprio mercado”. E mais: “Em 2015 curiosamente estamos a registar uma evolução positiva que esperamos que se venha a manter até ao final do ano” (empresa F). Relativamente aos dois aspetos referidos como causadores das “quebras consideráveis”, importará destacar a relevância que, mais à frente, é dada por várias das empresas em estudo à necessidade de “fornecer qualidade” ou, também, “realização de trabalhos com primor” (empresa H) ou, ainda, “escolha de segmentos” (empresa F), precisamente para atingir um mercado diferente do conquistado pelos países asiáticos (conhecidos por ainda conquistarem quota de mercado pelos baixos preços dos seus produtos, facto referido pelas empresas na amostra deste estudo). Assim, a Rússia é um potencial recetor de produtos de empresas portuguesas, que levam o rótulo de qualidade da União Europeia, fator que pesa na decisão de compra.

Os dados obtidos foram sujeitos, posteriormente, à técnica de codificação dos dados. Essa codificação identifica e classifica os temas ou padrões das respostas, processo que permite a interpretação subjetiva de dados de texto (Hsieh & Shanon, 2005). Os dados analisados podem ser recolhidos “a partir das entrevistas semi-estruturadas, questões abertas dos questionários ou outras ferramentas que o pesquisador julga adequadas” (Silva, Gobby & Simão, 2005, p. 74).

## 4.2 Identificação de categorias e subcategorias

Neste capítulo tornamos os dados “brutos” em “significativos e válidos” (Silva *et al.*, 2005, p.74), utilizando assim um sistema de classificação, segmentação e identificação inicial de informação.

Ao identificarmos as categorias, a linha condutora focou-se sempre nos objetivos definidos para a presente pesquisa bem como na revisão da literatura e na natureza da própria informação (Ghiglione & Matalon, 2001).

Após a identificação das categorias, foram definidas novas unidades (subcategorias) que apresentam as diferentes ideias dentro das categorias. Por exemplo, da categoria “Motivação para a internacionalização” surgiram diversas subcategorias: “Captação de um novo mercado com potencial”, “Apetência russa pelo produto português” e “Aumento o mercado externo”.

Da codificação efetuada extraíram-se 7 categorias das quais emergiram 23 subcategorias, representadas na matriz global de categoria e subcategoria (tabela 9) e cujos dados foram, posteriormente, analisados.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Motivação para a internacionalização</b>	Captação de um novo mercado com grande potencial
	Apetência russa pelo produto português
	Aumento o mercado externo
<b>Apoios/incentivos de Portugal</b>	Apoios à participação em feiras
	Organismos de apoio
	Outros
<b>Estratégias a seguir</b>	Participação em feiras internacionais
	Fornecimento de qualidade
	Conhecimento do mercado
	Identificação dos parceiros locais
	Conhecer a cultura russa e falar russo
<b>Principais barreiras</b>	Mercado difícil
	Viagens e logística/ Burocracia/Sistema aduaneiro
	Abordagem lenta
	Desvalorização da moeda russa
	Língua
	Risco comercial
<b>Papel da situação geopolítica russa na internacionalização das empresas portuguesas</b>	Instabilidade nos mercados financeiros
	Falta de confiança no mercado local

(continua)

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Experiência de internacionalização</b>	Grande mercado e de futuro
	Condicionamento pela situação geopolítica
<b>Internacionalização das PMEs portuguesas no mercado russo: avaliação</b>	Positiva
	Mercado difícil e complexo

**Tabela 9** – Matriz de categorização e subcategorização

Fonte: elaboração própria

#### 4.2.1 Motivação para a internacionalização

Apesar de se perceber que quer Portugal quer a Rússia estão inseridos num mundo global, os resultados obtidos no estudo e apresentados na tabela 10 mostram que as empresas participantes no estudo apresentam diversas motivações para a sua internacionalização no mercado russo, por exemplo, a captação de um novo mercado com grande potencial – “O mercado russo continua a apresentar-se como um mercado de grande potencial” (empresa C) – ou, ainda, a apetência russa pelo produto português – “É um mercado incontornável, pelo poder de compra, pela apetência pelo produto “europeu” no nosso segmento” (empresa D).

Nesta categoria identificaram-se 3 subcategorias, como já referimos anteriormente, e verifica-se que todas apontam, não para motivações ligadas à necessidade de, de alguma forma, conseguirem assegurar a viabilidade da empresa, mas antes, para uma motivação positiva, de alargamento da intervenção da mesma – “abertura a outros tipos de mercados” (empresa E) ou “aumentar o mercado externo” (empresa I) ou, ainda, “aumentar o volume de negócios” (empresa H) –, de aumento de mercado, de aposta no potencial da Rússia e no orgulho de os produtos portugueses serem apetecíveis na Rússia (ver tabela 10).

<b>Subcategorias</b>	<b>Citações</b>
Captação de um novo mercado com potencial	<p>“Desde então até ao dia de hoje todos os anos têm assinado vários contratos” (A)</p> <p>“Captação de um “novo” mercado [reconhecidamente] com enorme potencial” (B)</p> <p>“Dimensão do mercado [população aproximadamente de 142 milhões] mais a apetência pelo nosso tipo de produto” (C) “Tradicionalmente os nossos produtos têm boa saída no mercado Russo” (C)</p> <p>“A Rússia é um dos mercados mais importantes” (D)</p> <p>“O mercado russo continua a apresentar-se como um mercado de grande potencial” (C)</p>

(continua)

Subcategorias	Citações
Apetência russa pelo produto português	<p>“É um mercado incontornável, pelo poder de compra, pela apetência pelo produto “europeu” no nosso segmento” (D)</p> <p>“[a Rússia] Tem uma fixação muito grande no Ocidente” (D)</p>
Aumento do mercado externo	<p>“Manter uma presença forte em todos os mercados estratégicos” (F)</p> <p>“Abertura a outros tipos de mercado” (E)</p> <p>“Os Estados Unidos tem um peso muito grande para nós, nós procuramos passar esse peso, para equilibrar, para mercados como a Rússia, como a Coreia, como o Japão” (D)</p> <p>“ Nós praticamente sempre trabalhamos para exportação” (D)</p> <p>“Aumentar o mercado externo” (I)</p> <p>“Aumentar o volume de negócio” (H)</p> <p>“Apontamos uma estratégia de internacionalização para o mercado externo” (J)</p>

**Tabela 10** – Motivação para a internacionalização [empresas indicadas como A-J]

**Fonte:** elaboração própria

De acordo com os dados obtidos, a Rússia é um parceiro de grande importância para Portugal devido à sua grande capacidade de absorção de bens, mesmo não sendo um mercado facilmente abordável, quer pela sua dimensão quer pelas suas especificidades.

A internacionalização das PME's para o mercado russo apresenta para Portugal potencialidades de crescimento em diversos setores (moldes, loiça de cerâmica e outra, metalurgia, e outros mais), segundo apurado pelos participantes no estudo, com resultados positivos para as empresas portuguesas, que esperam que os resultados obtidos até agora continuem a crescer significativamente no futuro: “Desde então até ao dia de hoje todos os anos têm assinado vários contratos” (empresa A).

#### 4.2.2 Apoios/incentivos de Portugal

Quer os apoios quer os incentivos à internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo são “comuns a outros mercados no âmbito da exportação” (empresa D), não estando organizações como a AICEP “preparadas para trazer valor acrescentado à empresa” (empresa D), ainda que seja reconhecido o trabalho de algumas dessas organizações para participação das empresas em feiras internacionais capazes de as projetar – “Praticamente não há apoios à exceção de uma pequena percentagem na participação em feiras do setor” (empresa A) ou “tivemos ajuda do IAPMEI para uma visita numa exposição” (empresa E) – e o suporte fornecido pelo QREN aos exportadores – “Os exportadores têm um suporte bastante grande em termos de

apoio da UE, o chamado QREN e aí sim, os apoios que temos são bons; toda a gente se queixa mas não tem razão” (empresa D) (ver tabela 11), onde para a categoria “Apoios / Incentivos de Portugal” foram identificadas três subcategorias).

Subcategorias	Citações
Apoios à participação em Feiras	“Praticamente não há apoios à exceção de uma pequena percentagem na participação em feiras do setor” (A)
Organismos de apoio	“Até à data trabalhamos com o programa “QREN” e estamos a candidatar-nos para o programa “2020”” (J) “Sim, recorreremos aos quadros de apoio à internacionalização, por exemplo, QREN, e faz uma candidatura integrada” (F) “Os exportadores têm um suporte bastante grande em termos de apoio da UE, o chamado QREN e aí sim, os apoios que temos são bons; toda a gente se queixa mas não tem razão” (D) “Existe uma associação, a AIMMAP” (I)
Outros	“Existem [apoios], comuns a outros mercados no âmbito da exportação” (D) “Conhecemos e tivemos ajuda do IAPMEI para uma visita numa exposição” (E) “Não, infelizmente a AICEP e outras organizações não estão preparadas para nos trazer valor acrescentado” (D) “Acabamos por fazer o trabalho por nós próprios” (D) “Deveríamos ter mais suporte” (D) “Falta apoio na legalização de trabalhadores” (H) “Estamos numa fase inicial no mercado russo e gostaríamos de receber apoios em feiras, <i>stands</i> , fornecimento de contactos de potenciais clientes (o mais importante são mesmo contactos da nossa área)” (G)

**Tabela 11** – Apoios/Incentivos de Portugal [empresas indicadas como A - J]

**Fonte:** elaboração própria

Da análise dos dados acima expostos, verifica-se que os apoios existentes são de organismos/programas como o QREN, o IAPMEI, o AICEP ou a AIMMAP (este último mencionado uma única vez) e consistem, essencialmente, em apoios à participação em feiras internacionais para a apresentação dos seus produtos e serviços (ainda que estas participações sejam muito apreciadas pelas empresas da nossa amostra, que as referem como uma estratégia essencial à internacionalização das suas empresas para o mercado em análise): “talvez a participação em feiras seja a melhor [forma de chegar ao mercado russo]” (empresa A). Daqui emerge, na categoria “Estratégias a seguir”, a subcategoria Participação em feiras como uma das estratégias mais importantes para o processo de internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo. A feira revela-se como um local de presença de muita gente influente e até determinante



para dar o primeiro passo na realização de negócios e onde “ainda funciona muito o passa-a-palavra ou seja uns clientes recomendam outros” (empresa A).

No entanto, os participantes no estudo gostariam de receber outro tipo de apoio à internacionalização – “Gostaria de ter comparticipação em despesas de promoção e prospeção dos diversos mercados externos” (empresa J) ou “Deveríamos ter mais suporte” (empresa D) ou, ainda, “Falta apoio na legalização de trabalhadores” (empresa H) – e até consideram que os organismos de apoio existentes “não estão preparados para nos trazer valor acrescentado” (empresa D) e que “Acabamos por fazer o trabalho por nós próprios” (empresa D). Nota-se que o apoio a iniciativas e empresas privadas é bem-vindo para ajudar a levar os produtos portugueses mais longe, além-fronteiras, no entanto numa economia de mercado nem sempre há vontade política nem recursos disponíveis para tal, havendo outras prioridades, por exemplo, ao nível da educação dos cidadãos, da sua saúde, e da sua segurança, entre outros. Essa distribuição de atenção e recursos faz com que as empresas acabem por sentir uma insuficiência de apoios.

#### **4.2.3 Papel da situação geopolítica na internacionalização**

Para a categoria seguinte, “Papel da situação geopolítica na internacionalização”, foram identificadas duas subcategorias (ver tabela 12).

Subcategorias	Citações
Instabilidade nos mercados financeiros	<p>“Embora a atual situação política russa, com a queda do poder de compra da classe alta e média, leve necessariamente à queda das vendas para este mercado” (J)</p> <p>“Se não existir uma política de autoisolamento da Rússia face à UE, todos teremos a ganhar no incremento das relações comerciais com a Rússia” (J)</p> <p>“É inquestionável que dentro em breve se tenha de chegar a um acordo” (A)</p> <p>“Ao longo dos anos já passamos por diversas crises incluindo a mudança de regime, mas isso não nos impediu de aparecer nos bons e maus momentos” (A)</p> <p>“A situação geopolítica é o que de mais importante existe” (I)</p> <p>“Ninguém vai querer ir para a Rússia à procura de clientes. Primeiro pelas dificuldades económicas atuais, os custos, e as dificuldades de comunicação” (A)</p> <p>“Situação política muito instável” (C)</p> <p>“Grande entrave devido ao bloqueio económico” (D)</p> <p>“Agora na Rússia, com o problema que houve, houve uma paragem grande” (D)</p> <p>“Pode haver uma crise qualquer energética novamente” (D)</p> <p>“Há situações que ainda não estão bem estabelecidas” (D)</p> <p>“Dos resultados políticos obtidos entre a Rússia e outros países europeus [...] se obterão resultados para a internacionalização das empresas portuguesas” (I)</p> <p>“Como todos sabemos a incerteza não gera confiança e prejudica a criação de estratégias de médio e longo prazo” (F)</p>
Falta de confiança no mercado local	<p>“No caso atual da Rússia e as dificuldades atuais da economia, é normal que as empresas portuguesas procurem outros mercados” (A)</p> <p>“A situação Geopolítica da Rússia influencia negativamente o início de qualquer atividade no mercado Russo – provoca instabilidade nos mercados financeiros [fator externo] e falta de confiança no mercado local [fator interno]” (B)</p> <p>“A forte intervenção do estado cria sempre algum desconforto às empresas, no caso russo acresce a instabilidade gerada pelos recentes conflitos armados” (F)</p>

**Tabela 12** – Papel da situação geopolítica na internacionalização [empresas indicadas como A - J]

**Fonte:** elaboração própria

Esta questão acerca do papel da situação geopolítica na internacionalização, colocada no inquérito, suscitou respostas longas, tal como se comprova na quantidade de citações que daí resultaram e que se encontram acima compiladas na tabela 12.

A maioria dos participantes reconhece a importância do contexto geopolítico: “Como todos sabemos a incerteza não gera confiança e prejudica a criação de estratégias de médio e longo prazo” (empresa F) ou “A situação Geopolítica da Rússia influencia negativamente o início de

qualquer atividade no mercado russo – provoca instabilidade nos mercados financeiros (fator externo) e falta de confiança no mercado local (fator interno)” (empresa B) e ainda “Embora a atual situação política russa, com a queda do poder de compra da classe alta e média, leve necessariamente à queda das vendas para este mercado.” (empresa J) – sendo que a empresa J opera, justamente, nos mercados médio e alto. Um dos participantes no estudo afirma mesmo que “dos resultados políticos obtidos entre a Rússia e outros países europeus [...] se obterão resultados para a internacionalização das empresas portuguesas” (empresa I). Assim aparece revelada a ideia de que as ações e relações políticas são determinantes para as relações comerciais entre os dois países, dando a entender também qual o poder dos políticos na Rússia, país com a dimensão Distância de Poder (Hofstede, 2011) muito acentuada.

Importa referir que algumas empresas sublinham a importância da subtileza no tratamento destes temas ligados à questão geopolítica, aquando dos contactos com clientes e/ou parceiros russos no sentido de não ferir suscetibilidades. Citações como as que se seguem demonstram que os participantes no estudo têm a preocupação de não aprofundar questões que podem prejudicar as relações comerciais: “Ter a subtileza da questão mas nunca tirar partido de nenhuma das partes” (empresa E); “Há situações que ainda não estão bem estabelecidas” (empresa D); “Na questão política temos que nos abstrair completamente deste assunto e não o abordar, negócios são negócios” (empresa E).

Assim, no que concerne o papel da situação geopolítica na internacionalização, distingue-se a influência dos fatores externos, traduzida na “instabilidade dos mercados financeiros”, e dos fatores internos “falta de confiança no mercado local”.

Para além do papel da situação geopolítica atual da Rússia na internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo, esta internacionalização das PME's portuguesas enfrenta outras barreiras, como se vê a seguir.

#### **4.2.4 Principais barreiras**

Relativamente à categoria “Principais barreiras”, todos os participantes no estudo concordam em afirmar que estas são numerosas. Foram identificadas barreiras de natureza económica e comportamental na internacionalização das empresas em estudo. A nível dos comportamentos destaca-se a falta de conhecimento do mercado e a barreira da língua, por exemplo. A tabela 13 compila as subcategorias que emergiram desta categoria.

Subcategorias	Citações
Mercado difícil	<p>“Um mercado difícil dada a falta de base de dados sobre empresas” (A)</p> <p>“De um modo geral os clientes russos são exigentes na qualidade” (A)</p> <p>“E necessário que o fornecedor funcione também como consultor do próprio cliente, indicando-lhe os melhores e mais económicos caminhos, para a execução do projeto, e estar sempre pronto a dar assistência sempre que o cliente a necessite” (A)</p> <p>“Outro fator que afeta as pequenas e microempresas na aproximação ao mercado russo é a dimensão, e a falta de especialidade em muitas áreas” (A)</p>
Viagens e logística/Burocracia/Sistema aduaneiro	<p>“As empresas precisam de intérpretes e de organização lógica” (A)</p> <p>“Em termos logísticos Portugal e Rússia, estão ambos em extremos opostos da Europa [as capitais estão a mais de 4.500 km de distância e a Rússia é mais de 185 vezes maior que Portugal].” (J)</p> <p>“Taxas alfandegárias [...] e burocracia” (D)</p> <p>“Vasto território com grandes assimetrias” (F)</p> <p>“A organização de viagens e logística é complicada” (A)</p> <p>“Documentação e logística complexa” (G)</p> <p>“Concessão de vistos e permanência no país” (H)</p> <p>“Preços de Transporte elevados. Taxas de desalfandegamento elevadas” (A)</p> <p>“Todo o processo de envio de mercadorias é complexo e obriga a grande acompanhamento” (G)</p> <p>“Sistema aduaneiro russo muito, muito complexo” (C)</p>
Abordagem lenta	<p>“Ter muita paciência para conseguir apresentar amostras e conseguir a primeira encomenda” (E)</p> <p>“A abordagem tem que ser muito lenta e subtil” (E)</p> <p>“É necessário persistência” (C)</p>
Desvalorização da moeda russa	<p>“A questão da desvalorização do rublo em relação ao euro e dólar é muito importante e penso que poderá limitar muito o fluxo comercial” (E)</p> <p>“Desvalorização elevada da moeda russa face ao euro (atualmente)” (B)</p> <p>“Desvalorização do rublo” (C)</p>
Língua	<p>“Domínio desadequado de línguas que não a russa por maioria da população” (B)</p> <p>“As empresas precisam de intérpretes” (A)</p>
Risco comercial	<p>“Há cuidados que nos temos com alguns mercados” (D)</p> <p>“É um mercado um bocadinho mais difícil porque há situações que ainda não estão muito bem estabelecidas [...] Há uma margem de risco comercial” (D)</p> <p>“As peças chegam lá muito caras porque a importação é complicada, porque há uma série de condicionalismos” (D)</p>

**Tabela 13** – Internacionalização: principais barreiras [empresas indicadas como A-J]

**Fonte:** elaboração própria

Os fatores inibidores do crescimento da internacionalização das PME's portuguesas para a Rússia são vários. A Rússia afigura-se para as empresas portuguesas como um mercado difícil na medida em que sofre de uma "falta de bases de dados sobre empresas" (A), é um mercado de um alto grau de exigência em relação à qualidade (não só do produto, mas também do acompanhamento de projetos ou da disponibilização de qualquer assistência necessária) e, na opinião do diretor da empresa A, as empresas portuguesas não possuem nem a dimensão nem o grau de especialização necessários em determinadas áreas.

Tendo em conta a tabela acima, verifica-se também que um mercado complexo como a Rússia apresenta várias dificuldades a ter em conta: a distância, as dificuldades logísticas e burocráticas, a complexidade e o elevado preço do processo aduaneiro, a assimetria existente entre as várias regiões da Rússia, a obtenção de vistos de permanência e os preços dos transportes.

O relacionamento entre Portugal e a Rússia, ambos com interesses comuns na melhoria do comércio bilateral e nas oportunidades de investimento, na facilitação e liberalização das transações, está ainda muito condicionado por entraves burocráticos e alfandegários que dificultam a internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo: "Todo o processo de envio de mercadorias é complexo e obriga a grande acompanhamento" (empresa G) ou "Sistema aduaneiro russo muito, muito complexo" (empresa C). A complexidade advém do facto de as empresas terem que estar preparadas para mostrar inúmeros documentos, por exemplo, contratos, licenças e certificados, em russo, e de cada um dever ser acompanhado de instruções em russo. A esta complexidade acresce o constante elevado custo de todos os processos logísticos e aduaneiros. É interessante lembrar que Hofstede (2011), que já foi referido no capítulo 2.4 deste trabalho, afirma que o sistema de burocracia complicado é característico em países com grande aversão à incerteza. Este é o caso da Rússia, como aqui fica comprovado com as perspetivas dos intervenientes neste estudo.

Uma das empresas da nossa amostra (empresa A), referiu que o contorno de algumas destas situações passa pelo facto de dispor de um escritório em Moscovo. No entanto, o mesmo não se poderá dizer da maioria das empresas que opera naquele país (e parte da amostra do estudo). Essas empresas lidam com todos estes entraves e reconhecem que eles levam a uma lentidão na abordagem do mercado russo. "Ter muita paciência" (empresa E), persistência e subtileza revelam-se características essenciais para alcançar o sucesso nos negócios com empresas russas.

A título ilustrativo, podemos referir que a empresa E demorou 3 anos até conseguir levar a cabo a sua primeira venda.

Os russos, tal como os chineses (Araújo, 2014) privilegiam bastante as relações pessoais. Para eles os investimentos concretizados numa relação são a prova e a manifestação do cumprimento das promessas feitas que dão crédito à relação entre as partes, minorando a incerteza e o risco de oportunismo (Wuyts & Geyskens, 2005). Na escolha dos seus parceiros comerciais, é de extrema importância assegurar meios eficazes de comunicação pois só assim se consegue incutir a confiança necessária à realização de negócios.

Segundo os nossos participantes no estudo, a comunicação com os russos é difícil, pois a grande maioria dos empresários e técnicos russos não dominam qualquer língua estrangeira – “Domínio desadequado de línguas que não a russa pela maioria da população” (empresa B) ou “As empresas precisam de intérpretes” (empresa A). Apesar do desconhecimento da língua russa por parte das empresas portuguesas bem como da falta de domínio de outras línguas por parte de muitos russos terem sido apontados como um entrave, consideramos interessante o facto de este entrave não ter sido referido como fundamental.

Estudos feitos noutra âmbito (Araújo, 2014) mostram que, na realidade, a língua não é um impedimento em relações com países tão diferentes de Portugal e não será o primeiro obstáculo à internacionalização das PME's no mercado russo.

Ainda neste contexto da língua, de referir a particularidade de um dos participantes no nosso estudo (empresa A) ter referido que, aquando do início dos seus contactos com o mercado russo, há cerca de 25 anos, rapidamente se apercebeu de que falar a língua dos seus interlocutores seria uma mais-valia para os processos negociais, tendo decidido, por essa razão, aprender russo. Foi a única empresa da amostra que afirmou ter um signatário que falava russo e a defender a crescente qualidade no domínio da língua inglesa por parte dos russos – “o signatário fala russo e também cada vez há mais empresas russas a falar inglês” (empresa A).

Outra das barreiras que aparecem mencionadas pelos participantes no estudo é a desvalorização da moeda russa. As empresas B, C e E mencionam esse aspeto como um fator de limitação do fluxo comercial entre os dois países.

Em último lugar da tabela 13 aparece o risco comercial como entrave à internacionalização das PME's portuguesas na Rússia. Frases como “Há cuidados que nós temos com alguns mercados”

(empresa D) denotam o receio inerente ao avanço para o mercado russo. O representante dessa mesma empresa sublinha o facto de o primeiro passo no mercado russo se ter revestido de algum desconforto. O ato exigiu uma dose significativa de boa fé por parte da empresa visto que houve uma concessão de crédito para um cliente distante e desconhecido. Neste momento, no caso específico desta empresa, o cliente revelou-se tão confiável e bom – trata-se de um grande cliente – que, para já, não tem planos para voltar a investir num processo semelhante com uma outra empresa russa.

Apesar de todos os entraves mencionados, Portugal e os empresários das PME's têm capacidade para ultrapassar essas barreiras e reforçar a presença de Portugal no mercado russo, tornando o saldo da balança comercial mais favorável a Portugal. O cumprimento desse objetivo passa por um reforço de ações promocionais (feiras, por exemplo) com vista a reforçar a imagem de qualidade dos nossos produtos e serviços no mercado russo. Tal poderá ter um papel importante porque é facilitador no encontro de parcerias, que os empresários apontam como estratégia essencial à internacionalização das suas empresas para o mercado russo: “Criação de parcerias sólidas é fundamental para o sucesso dos projetos” (empresa A).

No entanto, essa presença cada vez mais forte das PME's portuguesas no mercado russo só será possível se forem estabelecidas estratégias à internacionalização, como as que se apresentam a seguir e que resultaram dos dados obtidos pelos inquéritos e pelas entrevistas. As estratégias deverão ser corretamente planeadas e organizadas pelos dois países – nomeadamente o apoio à formalização dos procedimentos e documentação, o conhecimento pleno do mercado que se pretende alcançar (“segmento”) e a concretização de parcerias que conheçam as estruturas institucionais e os canais de distribuição – para a dinamização das transações entre os dois países.

#### **4.2.5 Estratégias a seguir**

Para ultrapassar as barreiras anteriormente referidas, as empresas da nossa amostra utilizam as seguintes estratégias: participar em feiras internacionais – “Presença em certames importantes” (empresa D) –, para as quais os nossos participantes no estudo solicitam mais apoios dos organismos existentes criados para esse efeito; fornecer de qualidade, quer nos produtos quer na assistência aos mesmos, para manter a apetência russa pelos produtos portugueses, pois “os russos sabem reconhecer quem quer vender, somente, e quem quer vender, ensinar ajudar e colaborar, com honestidade e transparência e essa é a nossa filosofia” (empresa A); falar russo e conhecer a cultura russa – “Conhecimento profundo das características do país e mercado”

(empresa C); ter contactos/parceiros na Rússia, uma vez que “É importante ter um agente/colaborador que domina o mercado” (empresa C); finalmente, conhecer bem o mercado russo e os diversos canais de venda – “Conhecer a realidade do mercado” (empresa E), “É necessária uma atividade intensa no mercado” (empresa A) e “Correta seleção dos canais de venda e dos produtos adequados para esses mesmos canais.” (empresa F).

A tabela 14 apresenta uma análise das diversas variáveis referidas (códigos) pelas empresas da nossa amostra, estando aqui sustentadas com a narrativa correspondente.

Subcategorias	Citações
Participação em feiras internacionais	<p>“Talvez a participação em feiras seja a melhor [forma de chegar ao mercado russo]” (A)</p> <p>“Ainda funciona muito o passa-a-palavra ou seja uns clientes recomendam outros” (A)</p> <p>“A única aposta que estamos a fazer neste momento é só feiras!” (D)</p> <p>“Os contactos praticamente foram todos via feira e principalmente na feira de Frankfurt” (D)</p> <p>“Presença em certames importantes” (D)</p>
Fornecimento de qualidade	<p>“De um modo geral os clientes russos são exigentes na qualidade” (A)</p> <p>“Estar sempre pronto a dar assistência sempre que o cliente a necessite” (A)</p> <p>“Os russos sabem reconhecer quem quer vender, somente, e quem quer vender, ensinar, ajudar e colaborar, com honestidade e transparência e essa é a nossa filosofia [pilares da cultura russa]” (A)</p> <p>“Competitividade nos preços, capacidade de resposta, realização dos trabalhos com primor” (H)</p> <p>“As empresas que queiram trabalhar com o mercado russo têm de possuir um serviço de apoio ao cliente excepcional” (J)</p>
Conhecimento da cultura russa e falar russo	<p>“Conhecimento profundo das características do país e mercado” (C)</p> <p>“Domínio desadequado de línguas que não a russa por maioria da população” (B)</p>

(continua)



Subcategorias	Citações
Identificação dos parceiros locais	<p>“É importante ter um agente/colaborador que domina o mercado”(C)</p> <p>“Identificar um parceiro(s) local capaz de promover eficazmente os produtos/serviços que comercializam”(B)</p> <p>“Conseguir algum tipo de parceria com algum agente ou distribuidor” (E)</p> <p>“Criação de parcerias sólidas [por exemplo, alianças e <i>joint ventures</i>] é fundamental para o sucesso dos projetos” (A)</p> <p>“Adequada escolha do parceiro de negócios” (F)</p> <p>“Identificar um parceiro(s) local capaz de promover eficazmente os produtos/serviços que comercializam”(B)</p> <p>“É importante ter um agente/colaborador que domina o mercado” (C)</p> <p>“Identificação do distribuidor adequado ao produto e ao segmento” (D)</p> <p>“Conseguir algum tipo de parceria com algum agente ou distribuidor” (E)</p> <p>“Realço a importância da parceria” (E)</p> <p>“Estratégias – trabalho em parceria (corporativo) com apoio estatal” (B)</p>
Conhecimento do mercado	<p>“Conhecer a realidade do mercado” (E)</p> <p>“É necessária uma atividade intensa no mercado” (A)</p> <p>“Correto levantamento do mercado” (F)</p> <p>“Deve ter conhecimento do mercado, da cultura e desenvolver produtos adaptados ao mercado” (J)</p> <p>“Tempo de crise – vencer sob esta condicionante é desenvolver estruturadamente um futuro que se passaria a antever de sucesso para as PMEs” (B)</p> <p>“Posicionar-se relativamente ao segmento de mercado [baixo preço ou luxo]” (F)</p> <p>“Definir em que zona geográfica se quer atuar” (F)</p> <p>“Conhecimento profundo das características do país e mercado” (C)</p> <p>“Conhecer o mercado e desenvolver produtos adaptados ao mercado” (J)</p>

**Tabela 14** – Internacionalização: estratégias no mercado russo [empresas indicadas como A-J]

**Fonte:** elaboração própria

É sabido que existem características culturais típicas de cada país e do seu povo e as diferenças culturais, políticas, geográficas e económicas entre países ainda são grandes, pelo que é importante analisá-las (Ghemawat, 2008), a bem das relações comerciais, fazendo-se, assim, um esforço para as compreender.

Podem, ainda, ser destacados como principais agentes do processo de internacionalização, tal como se observa na tabela 14 acima apresentada, a qualidade dos produtos e serviços e a

qualificação dos trabalhadores. Para os nossos participantes no estudo também parece importante praticar uma política de baixo preço. Vários participantes no estudo referem também, a par das características já referidas – a qualidade e o baixo preço –, as soluções inovadoras nas áreas em que são especializados (por exemplo, os moldes) como garantia de retorno dos investimentos e como algo que os torna um fornecedor estratégico para o mercado russo.

Depois de analisadas as barreiras à internacionalização das PME's para o mercado russo e as estratégias apontadas pelos participantes no estudo, parece agora possível refletir sobre a internacionalização das empresas em estudo antes de proceder à avaliação desse processo.

#### 4.2.6 Experiência de internacionalização

Tendo sempre em conta o objetivo principal do nosso estudo – pretendemos estudar de forma mais profunda as PME's portuguesas no mercado russo – pareceu-nos importante averiguar a experiência de internacionalização das empresas da nossa amostra (tabela 15). Da análise desta categoria, sobressaíram as seguintes subcategorias: “Grande mercado e de futuro” e “Condicionamento pela situação geopolítica”.

Subcategorias	Citações
Grande mercado e de futuro	<p>“Temos uma reputação invejável na Rússia, devido aos muitos anos de colaboração com empresas russas” (A)</p> <p>“Durante mais de 25 anos era o único fornecedor de moldes para a Rússia” (A)</p> <p>“Funcionar não só como vendedor mas como consultor, fornecedor, e ensinar novos caminhos de progresso” (A)</p> <p>“É para dar continuidade [às relações comerciais]” (C)</p> <p>“Não se pode desperdiçar um mercado com as suas características” (D)</p> <p>“A internacionalização é absolutamente necessária para haver uma exportação a médio e longo prazo” (D)</p>
Condicionamento pela situação geopolítica	<p>“Pressupõe continuidade e mesmo que temporariamente interrompida o regresso a este mercado será sempre efetuado após as dificuldades atuais serem ultrapassadas” (B)</p>

**Tabela 15** – Experiência de internacionalização [empresas indicadas como A-J]

**Fonte:** elaboração própria

De acordo com as empresas da nossa amostra, o mercado russo tem sido e continua a ser um grande mercado e com futuro – “mercado russo continua a apresentar-se como um mercado de grande potencial” (empresa C) e “é um parceiro importantíssimo para os países europeus e é inquestionável que dentro em breve vão chegar a um acordo” (empresa A). Apesar de o mercado ser condicionado pela situação geopolítica atual, os participantes no estudo tencionam estar

presentes aí e afirmam mesmo que “é para dar continuidade” (empresa C), “[a empresa] continuará [a estar] no mercado russo, estando mesmo a facilitar condições de pagamento a clientes antigos” (empresa A) e “pressupõe continuidade e mesmo que [a atividade se encontre] temporariamente interrompida, o regresso a este mercado será sempre efetuado após as dificuldades atuais serem ultrapassadas” (empresa B). No entanto, por outro lado, as empresas também revelam alguma cautela e cuidado na escolha dos clientes – “se não tivermos a certeza de recebermos, não vendemos” (empresa D).

#### **4.2.7 Internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo: avaliação**

O processo da internacionalização com sucesso das PME's portuguesas para a Rússia é possível, uma vez que todas as empresas da nossa amostra avaliam como positiva a sua internacionalização para o mercado russo: “[A nossa empresa] continuará no mercado russo, estando mesmo a facilitar condições de pagamento a clientes antigos” (empresa A); “Nós estamos bem implementados, já vendemos um valor significativo para a Rússia e iremos vender mais” (empresa D); “[É um] mercado extremamente importante para nós” (empresa F); “[Experiência] positiva” (empresa C).

Os dados obtidos que estão apresentados na tabela 16, enfatizam o papel do mercado russo no projeto de internacionalização da maioria das empresas da amostra devido à dimensão e ao potencial de crescimento que a Rússia apresenta, ainda que o processo de internacionalização para esse mercado possa ser bastante complexo. Todo o processo de internacionalização no mercado russo é um grande desafio para as PME's portuguesas: “as nossas empresas não têm (tipicamente) estrutura para enfrentar as exigências (atuais) de inserção num mercado tão difícil e complexo como o russo” (empresa B) e “[o mercado russo] é um mercado de interesse para a nossa atividade, mas as expectativas iniciais estão a ser fortemente condicionadas pela situação geopolítica atual” (empresa B).

Subcategorias	Citações
Internacionalização positiva	<p>“[A nossa empresa] continuará no mercado russo, estando mesmo a facilitar condições de pagamento a clientes antigos” (A)</p> <p>“Muito positivo para ambas as partes” (A)</p> <p>“A nossa aposta no mercado russo é ilimitada” (A)</p> <p>“Nós estamos bem implementados, já vendemos um valor significativo para a Rússia e iremos vender mais” (D)</p> <p>“[É um] mercado extremamente importante para nós” (F)</p> <p>“[Experiência] positiva” (C)</p>
Mercado difícil e complexo	<p>“Os russos sabem reconhecer quem quer vender, somente, e quem quer vender, ensinar, ajudar e colaborar, com honestidade e transparência e essa é a nossa filosofia” (A)</p> <p>“[O mercado russo] é um mercado de interesse para a nossa atividade, mas as expectativas iniciais estão a ser fortemente condicionadas pela situação geopolítica atual” (B)</p> <p>“ O mercado russo é um bocadinho mais difícil” (D)</p> <p>“Pequenas empresas, é muito difícil em tempo de crise quer em Portugal quer na Rússia fazer investimentos em promoção ou prospeção de mercado nesta fase que a Rússia atravessa” (A)</p> <p>“As nossas empresas não têm (tipicamente) estrutura para enfrentar as exigências (atuais) de inserção num mercado tão difícil e complexo como o russo” (B)</p>

**Tabela 16** – Internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo: avaliação  
[empresas indicadas como A-J]

**Fonte:** elaboração própria



## 5. Considerações finais

O presente trabalho analisou, a partir dos dez estudos de caso efetuados, a internacionalização das PME's portuguesas no mercado russo, pretendendo-se saber “Como conseguir a internacionalização de sucesso das as PME's portuguesas para o mercado russo?”

Assim, relativamente à motivação das PME's portuguesas para o mercado russo, os participantes no estudo são unânimes em reconhecer a importância da captação de um novo mercado com potencial, referindo-se não só à dimensão do território como ao número de habitantes e às diversas oportunidades de negócios. Internacionalizar para o mercado russo é, obviamente, uma forma, para as empresas em estudo, de ampliar mercados, uma estratégia de crescimento da empresa para um país que valoriza produtos europeus e que tem boas relações com Portugal. No entanto, todas as empresas realçam a internacionalização para o mercado russo não como uma solução de fuga à crise em Portugal, mas antes como uma mais-valia para a empresa, devido às características, interessantes, para Portugal, do mercado russo.

No que respeita aos apoios e incentivos, ainda que a maioria das empresas aludam a esses apoios, elas queixam-se dos mesmos, alegando que estes não respondem às necessidades das PME's portuguesas no que se refere à internacionalização das ditas para o mercado russo por serem inadequados ao mercado em questão. Outras empresas alegam que esses mesmos apoios são insuficientes, destacando-se apenas o apoio fornecido para a participação dessas empresas em feiras internacionais onde podem apresentar os seus produtos e o seu know-how (convirá referir que, sendo as feiras profissionais uma ferramenta importante de divulgação e de contacto em mercados internacionais, haver apoios nesta área poderá revelar-se muito significativo para as empresas poderem crescer internacionalmente). No entanto, outras empresas existem que conhecem os apoios e os usam, sem lhes achar qualquer defeito, e um outro grupo de empresas afirmam desconhecer os apoios. É importante notar que o Estado nem sempre tem recursos disponíveis para dar apoio necessário porque há outras prioridades (educação, saúde, segurança dos cidadãos). Como consequência dessa distribuição de recursos, as empresas sentem uma insuficiência de apoios.

Relativamente ao papel da situação geopolítica da Rússia na internacionalização das PME's portuguesas para o seu mercado, e ainda que nos tenha sido assaz difícil colocar esta questão por medo de ferir susceptibilidades e de, assim, retrain as respostas das empresas que participaram no estudo, na verdade, os dados recolhidos são bastante esclarecedores: apontam claramente a

situação atual da Rússia como um fator que pesa negativamente nos processos de internacionalização das PME portuguesas para aquele país, devido, essencialmente, à instabilidade financeira e à falta de confiança nos mercados locais. Não deixam, no entanto, de apontar-se algumas notas positivas, e, segundo as empresas participantes em estudo, “é inquestionável que dentro em breve se tenha de chegar a um acordo” (empresa A), até porque “ao longo dos anos já passámos por diversas crises incluindo a mudança de regime [passagem a regime democrático, após a era comunista, em 1990] e isso não nos impediu de aparecer nos maus e nos bons momentos” (empresa A, internacionalizada para a Rússia desde 1976, e cujo diretor geral fala russo).

Decorrente, sobretudo, desta situação atual na Rússia, mas também fruto de outros fatores, são inúmeras as barreiras a enfrentar para conseguir o processo de internacionalização das PME portuguesas para a Rússia. As barreiras incluem:

- a dificuldade e a exigência do mercado;
- a organização logística indispensável a uma viagem tão longa, muitas vezes com dificuldades burocráticas, pelo sistema aduaneiro complexo;
- o fator língua;
- a desvalorização do rublo (os clientes finais dos produtos portugueses pagam em rublos e se houver uma desvalorização grande o negócio com países europeus, com o euro forte, deixa de ser tão rentável) que “limita, à partida o fluxo comercial” (empresa E) ;
- o risco comercial que obrigam as empresas portuguesas, PMEs, a seguirem determinados cuidados castradores de trocas comerciais mais fáceis porque dependentes de garantias de crédito que nem sempre funcionam;
- a lentidão exacerbada (devido à necessidade de se estabelecerem relações de confiança entre povos de culturas bastante diferentes) de todo o processo de internacionalização para esse mercado é um entrave grande para as PMEs portuguesas.

É importante sublinhar que as relações pessoais são uma parte muito importante para a construção de confiança (Jasson e Sandberg, 2008) e quase definem todo o negócio com os russos, ajudando mesmo a reduzir o risco de incerteza.

As limitações acima referidas dão origem a estratégias no sentido de as diminuir e até mesmo contornar por completo, com o intuito de reforçar os processos de internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo. Das várias apontadas, permitimo-nos destacar a estratégia referente à participação em feiras / certames internacionais (de facto muito importantes, conforme referido acima) sobretudo pelos contactos que promovem. Outra aposta dos empresários portugueses, das PME's, prende-se com o querer fornecer qualidade que se traduz na assistência prestada, na colaboração, na realização de um trabalho primoroso que só acontece com responsabilidade e honestidade, características muito apreciadas, segundo os participantes no estudo, pelo povo russo.

Assim, a experiência de internacionalização, mesmo se condicionada pela situação geopolítica, permite às nossas PME's portuguesas, obterem um número substancial de clientes e “uma situação invejável na Rússia” (empresa A).

Na senda do exposto, e feita a avaliação das PME's portuguesas no mercado russo, as empresas em estudo classificam-na como positiva e, apesar dos obstáculos, pretendem continuar. Todos os participantes reconhecem, no entanto, que a dificuldade de acesso ao mercado russo faz com que a maioria das PME's portuguesas não tenha capacidade (não reúnem as condições internas necessárias, em concreto no que diz respeito a competências e recursos financeiros) (Van Geenhuizen *et al.*, 2015; Oliveira, Ferreira, Ye, & Van Geenhuizen, 2013) de iniciar um processo de internacionalização para esse mercado.

Com base nos resultados apresentados, é confirmado que poderia haver maiores apoios e existentes a partir de Portugal para ultrapassar as principais barreiras que estas empresas enfrentam neste processo de internacionalização e para promover mais estratégias a seguir para serem bem-sucedidas, apesar de uma situação geopolítica atual instável e difícil.

É confirmada, também, a avaliação positiva que as empresas fazem do seu processo de internacionalização para o mercado russo, mesmo se reconhecem a complexidade deste mercado e a falta de estrutura de algumas PME's portuguesas para o enfrentar.

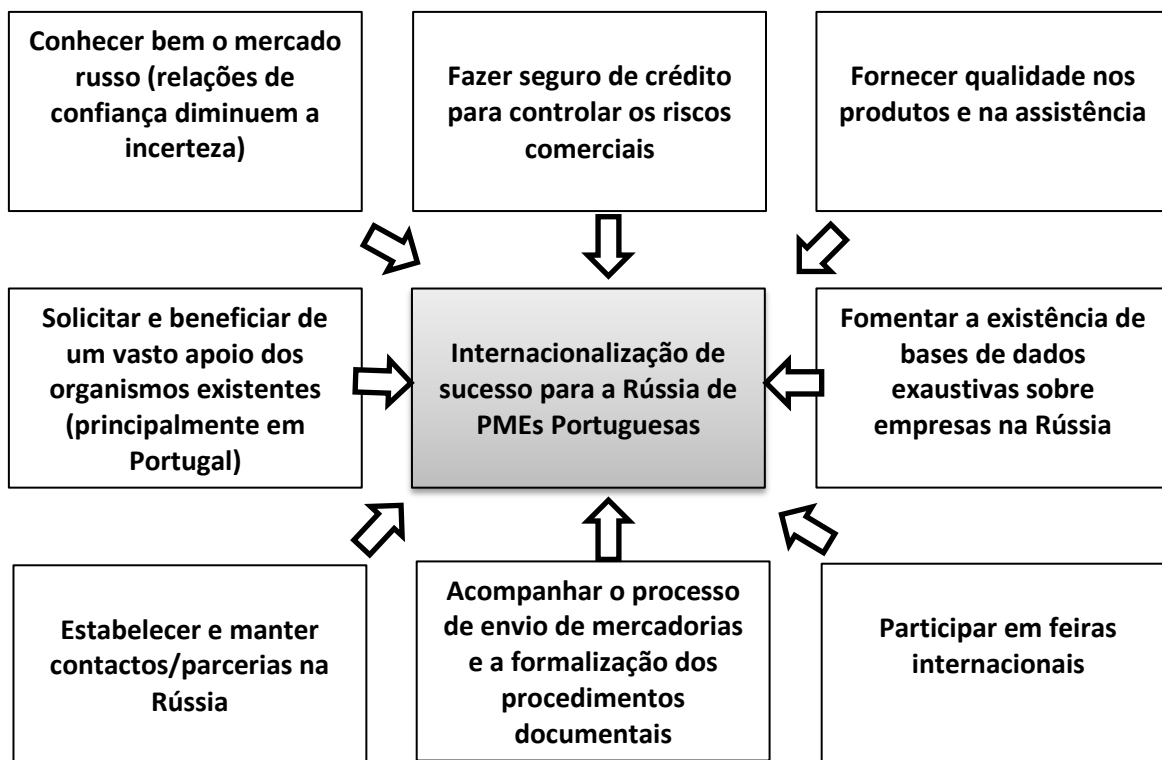
Observamos que o processo de internacionalização das PME's portuguesas para o mercado russo ocorre de forma bastante empírica e contingencial e só se torna verdadeiramente profissionalizada com muita paciência e tempo.



Esse processo de internacionalização desenvolveu-se, para estas empresas, de forma lenta e gradual e de acordo com o Modelo de Uppsala (Kalinic & Forza, 2012): com obstáculos de natureza variada a interferirem no desenvolvimento do seu processo de internacionalização, ainda que, ao mesmo tempo, estes obstáculos tenham estimulado as diferentes formas de atuação no mercado russo.

Vantagens competitivas como a qualidade, segundo Porter (1996), são um elemento principal na estratégia da diferenciação da oferta de produtos. A qualidade desejada pelos consumidores estimula a fidelidade dos mesmos. Assim, para além de um bom conhecimento do mercado, a qualidade, de acordo com as empresas do nosso estudo, é um fator facilitador da internacionalização destas empresas para o mercado russo.

Não sendo objetivo do estudo de caso apresentar uma generalização analítica da situação estudada, o número de casos abordados pela investigação permite-nos, no entanto, contribuir de diferentes formas para o estudo do desenvolvimento da internacionalização de PMEs portuguesas para o mercado russo e gerar o seguinte modelo (ilustração 3) de comportamento internacional – teoria societal (Yin, 2003).



**Ilustração 3** - Contribuição do estudo realizado: modelo de internacionalização de sucesso de PME portuguesas para a Rússia

**Fonte:** elaboração própria

É possível uma PME portuguesa promover a sua internacionalização de sucesso para a Rússia. Como? A internacionalização de sucesso para a Rússia surge ao se obedecer aos diversos parâmetros identificados através da análise dos dados obtidos junto das empresas que participaram no estudo, a saber: conhecer bem o mercado russo (incluindo a construção de relações pessoais de confiança com russos); fazer seguro de crédito para os novos clientes no sentido de controlar os riscos comerciais; fornecer qualidade nos produtos e na assistência prestada; solicitar, através dos diversos organismos, os incentivos existentes para apoio à internacionalização das PME portuguesas para o mercado russo (principalmente em Portugal); fomentar a criação de bases de dados completas sobre as empresas na Rússia; estabelecer e manter contactos e parcerias com a Rússia; acompanhar o processo de envio de mercadorias e os restantes processos burocráticos de forma a agilizá-los; participar em feiras internacionais que permitam estabelecer contactos; conhecer parceiros, produtos e necessidades, necessidades essas que são, como é reconhecido pelas empresas participantes no estudo, uma porta aberta à internacionalização das empresas portuguesas para o mercado russo.

Ainda que saibamos que o tema aqui tratado, por ter ainda sido alvo de muito poucos estudos de investigação, requer uma resposta mais objetiva e conclusiva, apuramos que a internacionalização de PME para o mercado russo é possível e, até, na opinião dos nossos participantes no estudo, “positiva” (empresa C).

Conforme mencionado no início das considerações finais, este estudo apenas abrange PMEs, dado que, apesar das inúmeras tentativas, não foi possível encontrar nenhuma microempresa com exportação para a Rússia. Este facto encontra-se diretamente ligado às grandes dificuldades geradas pela falta de recursos deste tipo de empresas (Volkova & Au-Yong-Oliveira, 2015).

No que diz respeito às limitações deste estudo, convém referir o processo de harmonização e interpretação dos dados, de carácter qualitativo, como uma dificuldade. No entanto, de realçar igualmente que a proximidade da investigadora em relação às realidades russa e portuguesa acabou por constituir uma mais-valia e conferir riqueza ao mesmo processo de harmonização e interpretação.

Embora se reconheça a eventual existência de alguns preconceitos, característica da pesquisa qualitativa, procurou-se sempre escapar aos mesmos através da triangulação dos dados e da validação do estudo pelos intervenientes. De acrescentar também que a comparação analítica com outros estudos é difícil, dada a parca existência dos mesmos para as zonas geográficas abordadas.

Apesar de tudo, a nível científico, este estudo contribui, de forma empírica, para a literatura sobre internacionalização de PMEs portuguesas para o mercado russo (não tendo este assunto merecido destaque, entre investigadores de gestão, conforme referido acima). O presente estudo contribui, também, para aprofundar o conhecimento sobre essa mesma internacionalização, permite compreender os motivos que levam essas empresas a encetar o processo de internacionalização para o mercado russo e os benefícios que daí advêm e vem estabelecer, sobretudo, que, apesar dos inúmeros inconvenientes apontados quer pela literatura consultada quer pelos dados apurados, as trocas comerciais e a internacionalização com sucesso, para a Rússia, de PMEs portuguesas é possível.

A ampliação desta investigação a outros casos exemplares da problemática em estudo constitui uma sugestão para trabalhos futuros, passível de completar o modelo exposto acima. Poder-se-á

comparar os resultados alcançados neste estudo e conseguir uma possível confirmação dos mesmos com a inclusão de diferentes realidades empresariais.

O estudo permite, assim, estabelecer uma base para que, no futuro, se possam realizar estudos mais pormenorizados sobre a internacionalização para países em desenvolvimento, tal como a Rússia é ainda considerada, segundo os dados do IMF (2015).



## Bibliografia

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Revista Millenium* [Online], 15. Disponível em <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/881/1/A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20empresarial.pdf> [Acedido em 9 de Maio de 2015].
- AEP (2009). *Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas para a Rússia* [Online]. Gaspar, CGD. Disponível em [http://www.aeportugal.pt/Areas/Internacionalizacao/docs/Actividades2009/Eventos/FazerNegociosEmMercadosEstrangeiros/CGD\\_AEP\\_Russia\\_Porto\\_01\\_Outubro\\_2009.pdf](http://www.aeportugal.pt/Areas/Internacionalizacao/docs/Actividades2009/Eventos/FazerNegociosEmMercadosEstrangeiros/CGD_AEP_Russia_Porto_01_Outubro_2009.pdf) [Acedido em 12 de Maio de 2015].
- AICEP (2011). Empresas de sucesso e internacionalização [Online]. Disponível em <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista36/?Page=4> [Acedido em 14 de Março de 2015].
- AICEP (2013a). Rússia – Condições Legais de Acesso ao Mercado [Online]. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/RussiaCLAM.pdf> [Acedido em 15 de Fevereiro de 2015].
- AICEP (2013b). Horizonte Internacionalizar - Guia para PME [On-line]. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Paginas/GuiadaInternacionalizacao.aspx> [Acedido em 16 de Março de 2015].
- AICEP (2015). Rússia – Ficha de Mercado [Online]. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=b9573620-9ba6-42ae-8ad9-2e6baefe2936> [Acedido em 15 de Junho de 2015].
- Aidis, R., & Adachi, Y. (2007). Russia: Firm entry and survival barriers. *Economic Systems*, 31(4), 391-411. doi:10.1016/j.ecosys.2007.08.003.
- Albaum, G.S., Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International marketing and export management* (3rd Ed.). Essex: Addison Wesley Longman Ltd.
- Aleshin, A. (2001). Risk management of international projects in Russia. *International Journal of Project Management*, 19(4), 207-222. doi:10.1016/S0263-7863(99)00073-3.

- André, M. (2005). *Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora.
- Anttonen, N., Tuunanen, M., & Alon, I. (2005). The international business environments of franchising in Russia. *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1-18.
- Araújo, S. (2014). *A presença da cultura organizacional chinesa nos negócios em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, Aveiro, Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro.
- Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J., & Thakadipuram, T. (2012). Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 415-428. doi:10.1007/s10551-011-0976-9.
- Beekun, R. I., Stedham, Y., Yamamura, J. H., & Barghouti, J. A. (2003). Comparing business ethics in Russia and the US. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1333-1349. doi:10.1080/0958519032000145783.
- Bradley, F. (2002). *International Marketing Strategy* (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Brewer, P. (2001). International Market selection: Developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10 (2), 155-174.
- Brouthers, K., & Hennart, J-F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), p. 395-425.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press. doi:10.1177/0149206307300817.
- Cabrol, M. (2007). Les premières phases de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées [Online]. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (ESC Troyes/Laboratoire ERMMES, Montréal)*, 1-28. Disponível em <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2128-les-premieres-phases-de-l-internationalisation-des-entreprises-nouvellement-creees/download> [Acedido em 12 de Maio de 2015].

- Caldart, A. (2014). A Internacionalização e o investimento estrangeiro direto como “drivers” do crescimento [Online]. Estudo de AESE Business School. Disponível em <http://forumcompetitividade.org/wp-content/uploads/2014/12/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-e-investimento-estrangeiro-A.-Caldart.pdf> [Acedido em 12 de Maio de 2015].
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G.
- Calof, J.L. (1995). The Relationship Between Firm Size and Export Behavior. *Journal of International Business Studies*, 25, 367–387.
- Chiao, Y.-C., Yang, K.-P., & Yu, C.-M. (2006). Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy. *Small Business Economics*, 26(5), 475-492. doi:10.1007/s11187-005-5604-6.
- Churchill, W. (1939). *The Russian Enigma* [Online]. The Churchill Society London. BBC Broadcast, London, 1st October 1939. Disponível em <http://www.churchill-society-london.org.uk/RusnEnig.html> [Acedido em 26 de Março de 2015].
- Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE-Rev.3), (2007) [Online]. Disponível em [https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=148&Itemid=122&lang=pt](https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=148&Itemid=122&lang=pt) [Acedido em 10 de Setembro de 2015].
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6ª ed.). Londres: Routledge.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-224. CIED- Universidade do Minho.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA: Sage.
- Daniels, D. J. & Radebaugh, L. H. (2001), *International Business* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



- Delgado D. F. (2010). *Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PMEs Portuguesas com componentes de serviços*. Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Porto, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
- Dias, C. A. (2000). Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade: Estudos*, 10(2).
- Dicken P. (2001). *Global shift. Transforming the World Economy* (3rd ed.). London, UK: Paul Chapman.
- Duarte A. F. R. (2013). *Marketing relacional e empreendedorismo: o caso português*. Dissertação de Mestrado em gestão, Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Fey, C. F., & Shekshnia, S. (2008). The key commandments for doing business in Russia. *INSEAD Business School Research Paper*, 16.
- Francioni, B., Musso, F., & Vardiabasis, D. (2013). Key decisions and changes in internationalization strategies: The case of smaller firms. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 240-259. doi:10.1080/0965254X.2013.790466.
- Freire, P. (1983). *Educação como Prática da Liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática*. (4ª ed.). Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Gonçalves, A. E. (2011). *Exportar para a Europa de Leste: perspectiva economico-financeira das empresas portuguesas*, Dissertação de Mestrado em finanças empresariais, Porto, ESEIG, instituto Politécnico do Porto.
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297. doi:10.1016/j.jbusres.2004.02.001.
- Hollensen, S. (1998). *Global Marketing: A market-responsive approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing, A decision-oriented approach* (5th ed.). Harlow, UK: Pearson.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research, 15*(9), 1277-1288.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture, 2*(1), 8.
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME retailer internationalization: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review, 23*(1), 25-53.
- IAPMEI (2003). Recomendação nº 2003/361/CE de 20 de Maio de 2003 [Online]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=6027> [Acedido 20 de Março de 2015].
- IAPMEI (2014). Financiamento para PME - Linhas de Crédito para PME [Online]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=350&temaid=31> [Acedido 20 de Março de 2015].
- IMF (2015). World Economic Outlook, April 2015 [On-line]. Disponível em <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/text.pdf> [Acedido 15 de Junho de 2015].
- INE (2014). Estatísticas do Comércio Internacional [On-line]. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_cont\\_inst&INST=53884](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cont_inst&INST=53884) [Acedido 20 de Março de 2015].
- Interfax (2014). Ulyukayev: GDP likely to decline in 2015 if low oil prices persist [On-line]. Disponível em <http://www.interfax.com/newsinf.asp?id=546492> [Acedido 21 de Abril de 2015].
- Jansson, H., & Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management, 14*(1), 65-77.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review, 21*(4), 694-707. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.08.002.

- Kirby, D., & Kaiser, S. (2003). Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3), 229-242.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171.
- Kouznetsov, A., & Dass, M. (2010). Does size matter? A qualitative study into areas of corruption where a firm's size influences prospects for distributors of foreign-made goods in Russia. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 51-67.
- Liesch, P. & Knight, G. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609. doi:10.2307/20159604.
- Lüdke, M., & André, M. (2003). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA.
- Macedo, M. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de mestrado em Economia e Gestão Internacional, Porto, Faculdade de economia, Universidade do Porto.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Michailova, S., & Worm, V. (2003). Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi. *European Management Journal*, 21(4), 509-519. doi:10.1016/S0263-2373(03)00077-X.
- Michel, M. H. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.
- Moreira, T. M. S. (2014). *Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: estudo nas PMEs de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes*. Dissertação de mestrado em auditoria, Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Morgado, J. V. (2011). Empresas de sucesso e internacionalização. *PortugalGlobal*, 36, 4.

- Noor, K. B. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Nummela, N., Loane, S., & Bell, J. (2006). Change in SME internationalisation: an Irish perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 562-583.
- Oliveira, M. A., Ferreira, J. J. P., Ye, Q., & Van Geenhuizen, M. (2013, September). Spin-Up: A Comprehensive Program Aimed to Accelerate University Spin-Off Growth. In *Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE 2013)*, Vol. 1, 34-44.
- Oliveira, M. F., & Martinelli, D. P. (2005). A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Campo Grande: Programa Desenvolvimento Local da Universidade Católica Dom Bosco-UCDB*, 6(10), 55-63.
- Osland, G.E., Taylor, S.R., & Zou, S. (2002). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 153 – 161.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.
- Peng, M. (2009), *Global Strategic Management* (2nd ed.). Mason, OH: South.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European journal of marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Porter, M. E. (1996). *Strategy for business*. London: SAGE Publication.
- Potyomkina, O. (2014). *A Common Space from Lisbon to Vladivostok: Still a Pipedream* [Online]. Disponível em [http://russiancouncil.ru/en/inner/?id\\_4=3150#top-content](http://russiancouncil.ru/en/inner/?id_4=3150#top-content) [Acedido em 4 de Março de 2015].

- Procher, V. D., Urbig, D., & Volkmann, C. (2013). Time to BRIC it? Internationalization of European family firms in Europe, North America and the BRIC countries. *Applied Economics Letters*, 20(16), 1466–1471. doi:10.1080/13504851.2013.815302.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Remenyi, D. (2012). *Case study research*. Reading, UK: ACPI.
- Rugman, A.M., Verbeke, A., & Nguyen, Q.T.K. (2011). Fifty Years of International Business Theory and Beyond. *Management International Review*, 51, 755–786.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Scott-Kennel, J., & Salmi, A. (2008). The rise of the big emerging markets of Brazil, Russia, India, and China: Implications for international business teaching in the next decade. *Journal of Teaching in International Business*, 19(2), 142-166. doi:10.1080/08975930802118085.
- Shama, A. (2000). After the meltdown: a survey of international firms in Russia. *Business Horizons*, 43(4), 73-81. doi:10.1016/S0007-6813(00)00074-4.
- Shpuy, O. (2013). *O sistema político russo: da transição a uma democracia dirigida?*, Porto, Dissertação de Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais, Universidade Fernando Pessoa, Portugal.
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2011). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7(1), 70-81.
- Simões, C. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: processos e destinos*, Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus (ISEG), Lisboa, Universidade técnica de Lisboa.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- The Hofstede Centre (s.d.). What about Russia [Online]. Disponível em <http://geert-hofstede.com/russia.html> [Acedido em 30 de Setembro de 2015].

- Trigo, V., Calapez T., & Santos, M.C. (2009). SMEs and internationalization: an empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão*, 14(3), 9-24.
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kylaeheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17 (4), 473–487.
- Van Geenhuizen, M., Ye, Q., & Au-Yong-Oliveira, M. (2015). A skills approach to growth of university spin-off firms: exports as an example. In: Gibson, D., Slovak, J. (Eds.), *Building Sustainable R&D Centers in Emerging Technology Regions*, Masaryk University, Brno: Muni Press, 145-164.
- Varejão, S.J.C. (2013). *Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada*, Dissertação de Mestrado, S. Mamede de Infeste, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto.
- Vilaça, A. F. S. (2013). *A internacionalização de uma PME familiar e a qualidade do relacionamento com os seus intermediários*. Dissertação de mestrado em Negócios Internacionais, Braga, Universidade do Minho.
- Volkova, K., & Au-Yong-Oliveira, M. (2015). Pequenas e médias empresas no mercado russo: Características, barreiras e estratégias em tempo de crise. In: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Eds.), *IMC 2015 – Proceedings of the International Management Conference*, 26 junho, Universidade de Aveiro, Aveiro: UA Editora, 78-86.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization—evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34–55; Western.
- Wuyts, S. & Geyskens, I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection". *Journal of Marketing*, 69, 103-117.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research – Design and methods* (3rd ed.). California: Sage.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.



## Anexos

### Anexo 1 - Cronograma das atividades desenvolvidas ao longo do estudo

Atividades	2014							2015									
	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Pesquisa bibliográfica para a obtenção dos elementos teóricos em que fundamentais do nosso estudo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboração e apresentação do projeto de investigação			X	X	X	X											
Elaboração do inquérito e verificação da sua aplicabilidade								X	X	X							
Contactos telefónicos e via correio eletrónico para averiguar quais as PMEs portuguesas que poderiam integrar o estudo									X	X	X	X					
Elaboração de cartas explicativas e de pedido de autorização para aplicar o inquérito nas empresas									X	X	X	X					
Validação do inquérito pelo orientador										X							
Validação por amostra-piloto de gestores/empresários										X							
Entrevistas e aplicação dos inquéritos											X	X					
Apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos												X	X	X			
Elaboração da dissertação			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X





## Anexo 2 – Inquérito

### Inquérito a PME internacionalizada no mercado russo

Este inquérito será apenas usado pela mestranda Kira Volkova no âmbito da sua Dissertação de Mestrado em Gestão, na Universidade de Aveiro, sobre o tema “*Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras*”.

A mestranda agradece que a resposta a todas as perguntas, bem como o envio via correio eletrónico para [kira@ua.pt](mailto:kira@ua.pt)

Muito obrigado pela valiosa colaboração.

**Responsável pela informação:**

**Funções:**

**Data de preenchimento do inquérito:**

**I – Caracterização da empresa – assinalar com um X**

a)

Nome da Empresa	Categoria	Nº de trabalhadores	Volume de negócio
	Média	Menos de 250	≤ 50 Milhões de euros
	Pequena	Menos de 50	≤ 10 Milhões de euros
	Micro	Menos de 10	≤ 2 Milhões de euros

b) Data de fundação da empresa: \_\_\_\_\_

c) CAE (Atividade principal): \_\_\_\_\_

d) Início da internacionalização no mercado russo \_\_\_\_\_

e) A empresa teve lucro em 2014?

Sim	Não

f) A empresa teve prejuízo em 2014?

Sim	Não

g) Não teve nem lucro nem prejuízo em 2014?

Sim	Não

**II – Internacionalização e mercado russo**

a) Quais as motivações da sua empresa para a internacionalização no mercado russo?

b) Tem/Teve conhecimento da existência de apoios/incentivos em Portugal para esse mercado? Quais?

c) Na sua opinião, que estratégias de internacionalização deverá atualmente seguir uma micro ou PME portuguesa que queira atuar na Rússia?

d) No decorrer da atividade internacional com o mercado russo, quais as principais barreiras encontradas?

e) Qual a sua opinião acerca da situação geopolítica atual da Rússia e acerca do papel dessa situação, neste momento, na internacionalização de Micro ou PMEs portuguesas nesse país?

f) A sua empresa cessou a sua atuação no mercado russo?

Sim	Não

Se respondeu afirmativamente à alínea (f), explicita a razão.

g) Comente de forma avaliativa o decorrer e o resultado do processo de internacionalização da sua empresa no mercado russo.

h) A aposta da sua empresa no mercado russo pressupõe continuidade ou, no caso de ter sido interrompida, admite o regresso a esse mercado?

i) Considera que possui alguma outra informação capaz de contribuir para o desenvolvimento da dissertação na qual se insere este inquérito e cujo tema é, relembro, *“Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras”*?

### **Anexo 3 - Carta a solicitar o preenchimento do inquérito**

Kira Volkova

Mestranda em Gestão

Correio eletrónico: kira@ua.pt

Contacto telefónico: [REDACTED]

Assunto: Solicitação de preenchimento de inquérito

Exmo(a). Senhor(a),

Na qualidade de mestranda em Gestão da Universidade de Aveiro estou a escrever uma dissertação sobre o tema *“Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras”*.

Com este objetivo, pretendo levar a cabo alguns Inquéritos não só na empresa que Vossa Excelência dirige, mas, também, em outras empresas – Pequenas e Médias Empresas internacionalizadas no mercado russo.

Assim, venho solicitar a colaboração de Vossa Excelência, na qualidade de representante da empresa que dirige, para responder ao inquérito enviado em anexo via correio eletrónico.

Todos os dados obtidos serão absolutamente confidenciais, garantindo-se o anonimato dos diversos envolvidos aquando do correspondente tratamento e utilização desses dados.

Face ao exposto, agradeço desde já a sua participação no estudo.

Atentamente,

Aveiro, 02.04.2015

---

(Kira Volkova)



#### **Anexo 4 - Lista de contactos estabelecidos para obter dados sobre Micro e PMEs portuguesas internacionalizadas no mercado russo**

Empresas/Associações	Contactos		Data
	Telefone	Correio eletrónico	
AICEP	217 909 500	aicep@portugalglobal.pt	10.03.2015
IAPMEI	234 302 450	info.aveiro@iapmei.pt	11.03.2015
Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa	213 224 050	geral@ccip.pt	11.03.2015
AIDA	234 302 493	aida@aida.pt	11.03.2015
Associação Comercial de Aveiro	234 377 190	geral@acaveiro.pt	11.03.2015
Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas	212 276 100	cppme.cppme6@gmail.com	27.04.2015
Associação PME Portugal	218 949 025	info@pmeportugal.pt	27.04.2015